



**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ»**  
INSTITUTE OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Принята на заседании  
Учёного совета ИМЭС  
(протокол от 27 апреля 2023 г. № 9)

**УТВЕРЖДАЮ**  
Ректор ИМЭС Ю.И. Богомолова  
27 апреля 2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**МЕНЕДЖМЕНТ**

по направлению подготовки  
38.03.01 Экономика

Направленность (профиль) «Мировая экономика»

*Приложение 4  
к основной профессиональной образовательной программе  
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика  
направленность (профиль) «Мировая экономика»*

Рабочая программа дисциплины «Менеджмент» входит в состав основной образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 38.03.01. Экономика, направленность (профиль) «Мировая экономика» и предназначена для обучающихся по очной форме обучения.

Сведения об актуализации РПД

На учебный год	Состав актуализации	Утверждена Ученым советом
2021-2022	- Перечень основной и дополнительной учебной литературы; - оценочные материалы.	Протокол Учёного совета от 08.07.2021 г., № 12
2022-2023	- Перечень основной и дополнительной учебной литературы; - оценочные материалы.	Протокол Учёного Совета от 26.01.2022 г., № 6
2023-2024	- Перечень основной и дополнительной учебной литературы; - оценочные материалы.	Протокол Учёного Совета от 27.04.2023 г., № 9

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины (модуля).....	4
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
3. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы высшего образования .....	5
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся.....	5
5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий.....	6
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы и текущего контроля обучающихся по дисциплине (модулю).....	15
7. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю).....	18
7.1 Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости .....	18
7.2. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации.....	34
7.2.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы .....	34
7.2.2 Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций.....	35
7.3 Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций .....	37
7.3.1 Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний .....	37
7.3.2. Типовые задания и (или) материалы для оценки умений.....	44
7.3.3. Типовые задания и (или) материалы для оценки навыков и (или) опыта деятельности .....	52
7.4. Перечень вопросов к экзамену и зачету .....	55
7.5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.....	59
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля).....	63
8.1. Основная литература.....	63
8.2. Дополнительная литература .....	63
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля) и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).....	63
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля) .....	64
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю).....	67

## 1. Цель и задачи дисциплины (модуля)

**Целью дисциплины «Менеджмент»** является формирование системы знаний, навыков и умений в области управления, адекватной современному этапу развития мировой цивилизации и выступающей предпосылкой эффективной самореализации личности в различных отраслях экономики и сферах и деятельности.

### **Задачи дисциплины:**

- раскрытие сущности, специфики, роли и значения современного менеджмента, его места в системе научного знания;
- исследование генезиса и эволюции научных идей, концепций и школ управления;
- изучение основных законов и принципов функционирования социальных систем (организаций);
- постижение ключевых функций (планирование, организация, мотивация, контроль), методов и стилей управленческой деятельности;
- анализ системы разработки, принятия и реализации управленческих решений;
- конкретизация и сравнительный анализ основных критериев и факторов эффективности менеджмента;
- исследование многообразия национальных моделей и систем менеджмента, анализ передового управленческого опыта, возможностей и условий (ограничений) его применения в условиях современной России;
- выявление некоторых проблем этики и психологии бизнеса;
- сравнительный анализ основных способов разрешения и профилактики конфликтных ситуаций в организациях.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ОПК-4	способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	Знать (1) <sup>1</sup> – основные этапы формирования и развития общей теории менеджмента в XIX – XXI вв., содержание основных концепций, школ и подходов в менеджменте
		Уметь (1) – анализировать конкретные ситуации, возникающие в практике управления, находить и объяснять противоречия между «теорией» и «практикой» менеджмента
		Владеть (1) – навыками проведения аналитической и исследовательской работы по оценке состояния и динамики макро- и микросреды организации, концептуального обоснования собственной позиции по ключевым теоретическим и прикладным аспектам управленческой деятельности
ПК-11	способность критически оценивать предла-	Знать (1) – специальную терминологию (тезаурус) менеджмента, основные законы и прин-

<sup>1</sup> (1) – в скобках указан этап формирования компетенции из таблицы в п.7.2. (здесь и далее в таблицах)

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
	гаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	ципы организации, функции и общий механизм управления организацией
		Уметь (1) – осуществлять поиск и выбор оптимальных (в том числе эвристических) решений в стандартных и нестандартных ситуациях, применять методы научной организации труда и организационного проектирования для эффективного управления кадровыми, финансовыми, материальными и информационными ресурсами предприятия(организации)
		Владеть (1) – навыками проведения аналитической и исследовательской работы по оценке состояния и динамики макро- и микросреды организации, концептуального обоснования собственной позиции по ключевым теоретическим и прикладным аспектам управленческой деятельности, составления и использования нормативных и правовых документов, необходимых для регистрации и повседневного функционирования организации

### 3. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы высшего образования

Учебная дисциплина «Менеджмент» входит в базовую часть учебного плана по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, профиль «Мировая экономика».

### 4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 7 зачетных единиц, всего – 252 часа.

Вид учебной работы	Всего часов / зачетных единиц
<b>Контактная работа с преподавателем (всего)</b>	<b>120,5 / 3,35</b>
в том числе:	
Занятия лекционного типа	68 / 1,89
Занятия семинарского типа	52 / 1,45
Промежуточная аттестация по дисциплине	0,5 / 0,01
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>86,8 / 2,41</b>
<b>Контроль</b>	<b>44,7 / 1,24</b>
Форма контроля	зачет, экзамен
<b>Общая трудоемкость:</b>	<b>252 / 7</b>

**5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)**

Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
<b>Раздел 1. История управленческой мысли</b>	
<b>Тема 1.1. «Речные цивилизации» – истоки теории и практики управления</b>	Древневосточные цивилизации – начало общей истории человечества. Генезис управленческой мысли: Шумер, Аккад, Вавилон, Древний Египет, Древняя Индия, Древний Китай. Понятие «управленческая революция»; особенности первой и второй управленческой революции.
<b>Тема 1.2. Античные идеалы организации и управления</b>	Античность – «золотой век» человечества. Организационно-управленческая культура Древней Греции и Древнего Рима. Сущность и специфика третьей управленческой революции.
<b>Тема 1.3. Роль христианства в формировании и развитии европейской цивилизации</b>	Библия – Священная книга христиан и историко-культурный памятник человечества: диалог с историей и современность. Основные идеалы европейской культуры средневековья. Роль христианства в развитии мировой культуры.
<b>Тема 1.4. Формирование арабо-мусульманской идеологии и культуры</b>	Исторические условия формирования арабо-мусульманской цивилизации. Коран – Священная книга мусульман и историко-культурный памятник человечества: диалог с историей и современность. Основные идеалы арабо-мусульманской культуры средневековья.
<b>Тема 1.5. Формирование и развитие идеологии капитализма в Западной Европе</b>	Роль науки и техники в формировании индустриального общества. «Наука как призвание и профессия» М. Вебера. Сущность и историческое значение четвёртой управленческой революции. Особенности развития общественной мысли в Англии, Франции и Германии.
<b>Тема 1.6. Формирование и развитие идеологии капитализма в Америке</b>	Война за независимость, 1775 – 1783 и образование США: уроки истории; основные идеалы Просвещения и особенности их реализации в Северной Америке: протестантская этика и дух капитализма.
<b>Тема 1.7. Формирование и развитие основных концепций и школ менеджмента (первая половина XX века)</b>	Сущность пятой управленческой революции. Генезис менеджмента и основные этапы развития теории управления в XX веке. Альтернативные концепции и школы: научное управление, административное управление, человеческие отношения и ресурсы, поведенческий подход.

<b>Тема 1.8. Формирование общей теории управления (вторая половина XX века)</b>	Системный и ситуационный подходы в управлении. Понятия «стимул», «мотив», «мотивация». Сущность и специфика содержательных и процессуальных теорий мотивации; понятия «лидер», «лидерство», «лидерский потенциал». Основные концепции лидерства, их роль и значение в современном менеджменте.
<b>Тема 1.9. Национальные особенности и модели менеджмента</b>	Менеджмент как социокультурное и кросскультурное явление. Концепции организационной культуры Г. Хофстеде и Ф. Тромпенаарса. Особенности американского, западноевропейского и японского менеджмента.
<b>Тема 1.10. Идеалы государства и управления в допетровской Руси</b>	Древнерусская литература как источник научного познания российской ментальности: общая характеристика. «Мудрость» в литературных памятниках Древней Руси. Идея богоизбранности русского народа и её культурно-историческая роль.
<b>Тема 1.11. Формирование идеологии капитализма в России</b>	Основные предпосылки формирования капитализма в России. Развитие отечественной философско-социологической и политико-правовой мысли в XVIII – XIX веках.
<b>Тема 1.12. Парадигмы социально-экономического развития России в XX веке: капитализм – социализм – «новый капитализм»</b>	Философские дискуссии и идеологическая борьба 1920-х годов. Становление организационно-управленческой мысли в Советской России. «Тектология» А.А. Богданова. Социалистические и коммунистические идеалы в трудах вождей СССР; перестройка в СССР и начало рыночных преобразований в России.
<b>Тема 1.13. Глобальные проблемы и перспективы их решения в XXI веке</b>	Сущность и специфика шестой управленческой революции. Глобальные проблемы человечества. Коррупция как глобальная проблема. Проблема среднего класса и перспективы развития мирового сообщества. Государственные диктатуры и диктаторы XXI века: уроки истории.
<b>Тема 1.14. Современная Россия: роль в мировом сообществе, основные тенденции и перспективы развития</b>	Россия и россияне в мировых рейтингах. «Загадки» российской ментальности: мифы и реалии. Основные модели финансово-трудовых отношений и теневой рынок. «Стратегия – 2020», «Стратегия – 2030» и перспективы их реализации.
<b>Раздел 2. Теория и методология менеджмента</b>	
<b>Тема 2.1. Основы общей теории</b>	Теория управления как мультидисциплинарная область научного знания. Понятие системы. Современный мир как единство биологической, социальной и технической подсистем.

<p><b>управления</b></p>	<p>Особенности функционирования социальных систем (организаций).          Законы и закономерности функционирования социальных систем. Законы диалектики. Законы рыночной экономики. Цикличность социально-экономических процессов.          Законы функционирования организаций: а) основополагающие (самосохранения, развития, синергии); б) второго уровня (единства анализа и синтеза, композиции – пропорциональности, информированности – упорядоченности); в) специфические (своеобразия, социальной гармонии, оптимальной загрузки персонала, эффективного восприятия, осмысления и запоминания информации, установки, устойчивости и доходчивости информации).</p>
<p><b>Тема 2.2.          Методология, инфраструктура и организационная среда менеджмента</b></p>	<p>Управленческая деятельность как профессия. Отраслевая специфика менеджмента: производственный, финансовый, HR, стратегический, инновационный, международный, социальный и др.          Система принципов организации и управления.          Система методов управления современной организацией. Экономические (финансово-экономические), административно-правовые (организационно-распорядительные) и социально-психологические методы управления: общая характеристика.          Три ступени развития современного менеджера: «технический» работник (методика управления), «профессионал» (наука управления), творческая личность (искусство управления).          Современный менеджмент как многоуровневая система. Личностный, межличностный, внутрифирменный (корпоративный), отраслевой, национально-государственный, международный уровни реализации природных и культурных способностей человека.          Глобальные проблемы современности как управленческие задачи мега-уровня, роль государственных элит и общественности в их решении.          Локальные задачи менеджмента и методологические подходы к их решению.          Пирамиды управления: общая характеристика. Организационные и функциональные задачи менеджеров высшего, среднего и низшего звеньев. Малая пирамида управления: заказчик – подрядчик (посредник) – исполнитель. Большая пирамида управления: заказчик – менеджер, маркетолог, экономист, логистик (логист), исполнители.          Внешняя среда организации: общая характеристика.          Факторы микросреды: клиенты, поставщики, посредники, конкуренты.          Факторы макросреды: географическое положение, экономика и конъюнктура рынка, демографическая ситуация, законодательство, научный потенциал, экология, мораль, религия.          Внутренняя среда организации. Понятие структуры и системы управления. Классификация организационных структур. Основные достоинства и недостатки линейных, функциональных, линейно-функциональных (штабных), матричных структур. Основные ресурсы организации: человеческие, информационно-технологические, финансовые, материальные.</p>



	Система управления организацией (СУО): общая характеристика. Основные подсистемы управления: методологическая, структурная, процессуальная (технологическая), техническая. Цели, задачи и функции системы управления. Органы управления и управленческий персонал.
<b>Раздел 3. Основные функции менеджмента</b>	
<b>Тема 3.1. Стратегическое и тактическое планирование</b>	<p>Планирование как основополагающая функция менеджмента. Факторы, влияющие на эффективность и результативность планирования.</p> <p>Особенности планирования на внутрифирменном уровне и классификация планов. Общий алгоритм процедуры планирования: прогнозирование событий – обоснование и корректировка целей – определение последовательности решаемых задач, состава участников и технологии достижения цели – распределение обязанностей и полномочий – определение порядка взаимодействия между подразделениями и сотрудниками – оценка трудовых и временных затрат на выполнение проекта – оценка расходов по другим видам ресурсов и статьям – уточнение планируемых действий и показателей на каждом этапе работы – принятие (утверждение) окончательного варианта плана.</p> <p>Основные элементы деятельности организации (по стандарту ISO-9000): 1) маркетинговое исследование, 2) подготовка и разработка образцов товаров, 3) материально-техническое обеспечение и логистика, 4) подготовка производства, 5) технологический процесс, 6) контроль, испытания и обслуживание, 7) упаковка, реализация, 8) монтаж и эксплуатация, 9) технологическая помощь и обслуживание, 10) утилизация после использования.</p> <p>Основы стратегического планирования. Видение, миссия и цели организации. Общие методы планирования и их возможности. PEST-анализ: политика, экономика, социальная среда, технология. SWOT-анализ: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Пять факторов конкуренции (версия М. Портера): ситуация в отрасли, поставщики, клиенты, новые конкуренты, товары-заменители. «Дерево целей» и «луковица целей».</p> <p>Портфельное планирование для стратегических бизнес-единиц (СБЕ). Шесть типов товаров (версия П. Друкера): завтрашние кормильцы, сегодняшние кормильцы, промежуточная категория, товары вчерашнего дня, плетущиеся в хвосте, требующие ликвидации. Матрица БКГ (темпы роста рынка / доля рынка). Матрица МакКинси (привлекательность отрасли / конкурентоспособность фирмы). Семь факторов успеха компании МакКинси, или система «7S»: стратегия (strategy), структура (structure), системы (systems), совместные ценности (shared values), способности (skills), сотрудники (staff), стиль (style).</p> <p>Основы тактического планирования. Альтернативные способы и средства достижения стратегических целей организации. Стратегические и тактические планы в менеджменте XXI века.</p>
<b>Тема 3.2. Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений</b>	<p>Моделирование как метод прогнозирования и планирования. Модель как совокупность количественных и качественных характеристик результата управления в конкретной ситуации.</p> <p>Фактор времени в моделировании управленческих решений. Необходимость и возможность выявления резервов времени с помощью математических моделей. Моделирование трудовых операций как предпосылка по-</p>

	<p>вышения эффективности и производительности труда.</p> <p>Понятие управленческого решения. Требования к управленческим решениям. Классификация управленческих решений. Критерии и методы оценки управленческих ситуаций. Экономико-математическое обоснование управленческих решений.</p> <p>Технология разработки и принятия решения как особая управленческая процедура:</p> <p>1) анализ ситуации, 2) формулирование целей, 3) выявление альтернативных способов достижения цели (сценариев развития ситуации), 4) конкретизация задач по каждому из вариантов и определение необходимых ресурсов, 5) выбор оптимального варианта, 6) установление очередности действий и проработка деталей, 7) составление плана мероприятий и рабочего графика, 8) доведение управленческого решения до ответственных исполнителей.</p>
<p><b>Тема 3.3. Стимулирование и мотивация трудовой деятельности</b></p>	<p>Материальные, духовные и социальные потребности человека как предпосылки трудовой деятельности. Мотивы и мотивация как совокупность внутренних «пружин», обуславливающих мышление и поведение человека. Стимулы и стимулирование как источники и процесс, влияющие на сознание и поведение субъекта. Социально-философская концепция А. Тойнби («вызов – ответ») и бихевиоризм («стимул – реакция»), их современные интерпретации и значение.</p> <p>Содержательные и процессуальные теории мотивации: общая характеристика и современное значение. «Пирамида» потребностей (А. Маслоу). ERG-теория (К. Альдерфер). Теория приобретенных потребностей (Д. МакКлелланд). Теория двух факторов (Ф. Герцберг). Теория подкрепления мотива и модификации поведения (Б.Ф. Скиннер). Теория ожидания (В. Врум). Теория справедливости (Д.С. Адамс). Целевая теория мотивации (Э. Локе). Комплексная мотивационная модель (Л. Портер, Э. Лоулер).</p> <p>Научный анализ и обоснование признаков стимулирования и мотивации. Концепция эффективного стимулирования и мотивации трудовых ресурсов.</p> <p>Система методов управления персоналом организации. Методы обучения и воспитания. Особенности применения экономических, административных и психологических методов управления на внутрифирменном уровне. Современные системы стимулирования (мотивации) трудовой деятельности: основные достоинства и недостатки.</p>
<p><b>Тема 3.4. Регулирование и контроль в системе менеджмента</b></p>	<p>Система количественных и качественных показателей управленческого труда.</p> <p>Контроль как основополагающая функция менеджмента. Принципы контроля. Субъекты контроля. Объекты контроля по функциональным подсистемам: производство (качество, затраты труда и времени на единицу продукции, себестоимость продукции, мощность и степень использования оборудования), финансы и учет (прибыль, капитальные вложения, ликвидность, запасы, издержки), персонал (потери времени из-за болезней, прогулов, трудовых споров, безопасность, социальные программы), маркетинг (объемы продаж, торговые издержки, продажи в кредит, затраты на рекламу, лояльность потребителей). Процесс контроля и его этапы: 1)</p>

	<p>установление стандартов, норм, плановых заданий, 2) измерение показателей деятельности, 3) сравнение стандартов, норм, плановых заданий с показателями деятельности, 4) оценка полученных результатов и корректировка трудовых операций или стандартов. Виды и фазы контроля: стратегический, тактический, оперативный (предварительный, основной, заключительный). Эффективный контроль и его характеристики. Контроллинг: общая концепция, ключевые цели и задачи.</p> <p>Общие методы контроля. Бенчмаркинг – сравнение параметров функционирования организации и аналогичных компаний, выявление «узких» мест для выбора оптимальной стратегии маркетинга. Тотальный контроль качества (total quality control, TQC). Тотальный менеджмент качества (total quality management, TQM) как системный «подход к руководству организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долговременного успеха путем удовлетворения потребителя и выгоды для всех членов организации и общества».</p>
<p><b>Раздел 4. Формальные и неформальные отношения в организации</b></p>	
<p><b>Тема 4.1. Власть и партнерство в современном менеджменте</b></p>	<p>Власть как важнейший атрибут организации. Источники и типы властных отношений. Формальная власть (власть положения): легитимная, поощрительная, принудительная, репрезентативная, ресурсная, информационная. Неформальная власть (власть личности): экспертная, референтная (харизматическая), рациональная. Власть связей. Коррупция как форма и механизм власти.</p> <p>Партнерство как признак современного менеджмента. Проблемы внедрения партисипативных систем управления. Организационная (корпоративная) культура предприятий как предпосылка развития индивида, персонала и общества в целом.</p> <p>Актуальные проблемы властных отношений в современной России. Возможности системного анализа по снятию противоречий в различных сферах общественной жизни.</p>
<p><b>Тема 4.2. Групповая динамика и лидерство в системе менеджмента</b></p>	<p>Групповая статика и динамика как область научного анализа и управления. Классификация социальных групп по численности (большие и малые), принципу формирования (реальные и условные), статусу (формальные и неформальные), степени развития (развитые и неразвитые, или формирующиеся). Понятие «малая группа» и ее количественно-качественные особенности. Основные признаки классификации малых групп: цель создания (лабораторные и естественные); продолжительность функционирования (устойчивые и временные); характер взаимосвязи с социальной средой (открытые и закрытые); значимость членства (референтные, нереферентные, антиреферентные).</p> <p>Феноменология малой группы. Социально-психологическая интерпретация понятий «позиция», «статус», «внутренняя установка», «роль», «композиция».</p> <p>Общая характеристика внутригрупповых отношений. Понятие психологического климата. Руководство и лидерство. Кооперативность и коллективизм. Стадии развития малых групп: формирование – брожение – нормирование – деятельность.</p> <p>«Внутренние» факторы, влияющие на сплоченность в группе: симпатии, антипатии, индифферентность, асо-</p>

	<p>циальность. «Внешние» факторы, определяющие психологический климат в группе: деловая репутация фирмы, степень удовлетворенности работой и оплатой труда, перспективы развития организации и персонала.</p> <p>Нравственные ценности и нормы. Функции групповых норм: регулятивная, оценочная, санкционирующая, стабилизирующая.</p> <p>Формальные и неформальные обязанности персонала организации. Внеслужебные отношения руководителя и подчиненных. Их влияние на характер и эффективность профессиональной активности индивида, группы, общности людей. Условия и факторы эффективной групповой деятельности.</p> <p>Лидерство как процесс, связанный с деятельностью наиболее авторитетных членов группы (организации), обладающих юридической и/или фактической властью в группе. Функции лидера в организации: формулирование целей, выявление путей средств их достижения, мотивация, координация, формирование, поддержание и развитие норм организационной культуры.</p> <p>Основные концепции и теории лидерства: общая характеристика. Теория черт лидерства (Р. Хаус, Э. Локе, Г. Юкл), поведенческие теории (Р. Блейк и Дж. Моутон, Дж. Грэн), ситуационная теория (Ф. Фидлер, П. Герси и К. Бланчард). Новые концепции лидерства: харизматическое лидерство, трансактное и трансформационное лидерство. Модель «Эффективный менеджер» (Д. Конджер и Р. Канунго): сензитивность – видение (креативность) – коммуникации – управление имиджем – делегирование полномочий.</p> <p>Механизм реализации лидерского потенциала менеджера</p>
<p><b>Раздел 5. Имидж менеджера, этика и психология менеджмента</b></p>	
<p><b>Тема 5.1. Стиль менеджмента и имидж менеджера</b></p>	<p>Понятие управленческого стиля. Классификация стилей управления по версии К. Левина: авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный), либеральный. Классификация стилей по версии Т. Бойделла: конфронтационный, поддерживающий, теоретический, практический, планирующий, оценивающий, интегрирующий.</p> <p>Индивидуальный стиль управления: субъектный, объектный и предметно-процедурный подходы.</p> <p>Имидж делового человека: общая характеристика. Биологические, эстетические и этические основы формирования позитивного делового имиджа.</p> <p>Самоорганизация и самоконтроль – предпосылки здорового образа жизни делового человека. Учет закономерностей функционирования организма. Естественный дневной ритм. Биоритмы. Смена часовых поясов. Саморегуляция как средство преодоления кризисных периодов и явлений.</p> <p>Эстетическая привлекательность делового человека: внешность, одежда, осанка и походка. Стиль и мода как общественные явления. Консерватизм и модернизм, общее, особенное и индивидуальное в моде. Мера, вкус, целесообразность во внешнем облике делового человека.</p> <p>Имидж и деловая репутация организации.</p>
<p><b>Тема 5.2. Этика бизнеса и психология управле-</b></p>	<p>Экономика и мораль, этика и бизнес: основные противоречия, проблемы и некоторые подходы к их разрешению.</p>

<b>ния</b>	<p>Понятие и особенности делового этикета, определяемые гендерной, возрастной, этнической, должностной, ситуационно-ролевой неоднородностью социальных общностей и групп. Светские и религиозные этические нормы.</p> <p>Правила приветствия, обращения (представления) и знакомства. Формы делового обращения. Визитные карточки. Деловые подарки и сувениры. Чаевые. Организация приема посетителей и гостей. Секретариат и секретарь – информационно-организационный центр и «лицо» фирмы. Телефонный этикет.</p> <p>Культура вербальных, невербальных и письменных коммуникаций. Основные формы делового общения (беседа, совещание, переговоры), искусство их подготовки и проведения. Стратегия, тактика и техника делового общения.</p>
<b>Раздел 6. Эффективность управления, национальные особенности и перспективы развития менеджмента</b>	
<b>Тема 6.1. Основные критерии и факторы эффективности менеджмента</b>	<p>Понятие «эффективность». Виды эффективности (производственная, финансовая, социальная).</p> <p>Методы измерения и оценки эффективности управления в системах закрытого типа: «затраты – выпуск», рентабельность капитала, товарооборот, производительность труда, ресурсоотдача, качество трудовой жизни.</p> <p>Методы измерения и оценки эффективности управления в системах открытого типа: финансовые цели (доход, прибыль на нетто-активы, прибыль на обыкновенную акцию), клиентские цели (доля рынка, процент повторных обращений, число жалоб и возвратов), операционные цели (время исполнения заказа, длительность цикла разработки продукта, затраты на единицу продукции), процессные цели (процент рабочих мест, укомплектованных за счет собственных резервов, число обученных работников, период ротации персонала).</p> <p>Задачи менеджера по эффективному оперативному управлению организацией. Задачи менеджера по эффективному стратегическому развитию организации. Реструктуризация и эффективность организации. Модель эффективной организации.</p> <p>Профессиональная репутация менеджеров. Рейтинг «Forbes». Рейтинг «TOP-1000», проект Ассоциации менеджеров России (АМР) и издательского дома «Коммерсантъ». Ключевые параметры: 1) оценка профессиональной эффективности (управленческая, финансовая, корпоративная, коммерческая, инновационная, социальная эффективность компании), 2) оценка личной деловой репутации (лидерская репутация, экспертная репутация, общественная репутация).</p>
<b>Тема 6.2. Многообразие национальных моделей (систем) управления и процессы глобализации мировой экономики</b>	<p>Теоретико-методологические основы международного бизнеса. Ассимиляция и дифференциация национальных культур. Четырехфакторная модель Г. Хофстеде. Исходные критерии типологии современных культур: дистанция власти, степень неопределенности, индивидуализм / коллективизм, маскулинность / фемининность.</p> <p>Основные параметры классификации организационной (управленческой) культуры Ф. Тромпенаарса – Ч. Хэмпдэна-Тернера: иерархичность / эгалитаризм, формализованность / неформализованность, ориентация на личность и отношения / ориентация на задачи и цели.</p> <p>Теория и практика управления как наднациональные явления. Объективные и субъективные условия возник-</p>

новения и развития кросскультурного менеджмента. Современные демографические тенденции и проблемы культурной адаптации рабочей силы. Факторы, способствующие культурной адаптации (квалифицированный отбор, расстановка с учетом национальной и межнациональной специфики, предварительное обучение, ориентация и поддержка, толерантность, контроль, «кросскультурный синергетизм»). Факторы, препятствующие культурной адаптации (этноцентризм, существенные межнациональные различия, эффект маргинализации).

Менеджмент «по-русски»: миф или реальность? Характерные черты россиян (по Р. Д. Льюису): коллективизм, подозрительность к иностранцам, привычка к неравномерным темпам работам, упорство, пессимизм. «Положительные» и «отрицательные» качества россиян (версия А.И. Кочетковой): а) теплота и врожденное дружелюбие, простота в общении, терпение, осторожность, упорство; б) пассивность (апатия), коррупция, пренебрежительное отношение к законам, откровенность только наедине друг с другом, недоверие к официальным новостям и доверие к слухам.

Внешнеэкономический потенциал современной российской фирмы: реорганизация старых связей и рынков, соразмерный экспорт, встраивание в технологические цепочки инофирм, использование конкурентных преимуществ, государственных и региональных возможностей.

Особенности управления МНК и организации бизнеса в некоторых странах и регионах мира. Факторы развития организационной культуры мультинациональной компании: «внутренние» (отношение к природе, отношение ко времени, взаимоотношения индивида и общества, язык, бытовые условия, пища, одежда, искусство, мораль, религия) и «внешние» (экономика, финансы, политика, право, военное сотрудничество).

Особенности управления человеческими ресурсами в МНК: внешний и внутренний рекрутинг, деловая карьера и ротация, сокращение и увольнение персонала. Проблемы формирования и развития организационной культуры международной фирмы. Модель развития позитивного отношения работника к организации «благонадежность – лояльность – приверженность».

Опыт отбора, замещения и развития персонала в МНК (на примере государств Юго-Восточной Азии и Латинской Америки). Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами в странах СНГ и Балтии.

Стратегические подходы к назначению руководителей: этноцентризм, полицентризм, геоцентризм, региоцентризм.

Объективный характер и необратимость процесса интеграции хозяйств, рынков, политических и экономических систем. Финансово-экономические аспекты упрочения интеграционных связей. Развитие международной политики и политических институтов.

Анализ глобальной интеграции с позиций выживания человечества, экономической эффективности и целесообразности. Развитие национальной культуры с позиций государственного менеджмента. Математизация обобщенных признаков менеджмента в настоящем и будущем.

**Структура дисциплины  
Очная форма обучения (в часах)**

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Контактная работа			СРС	Всего
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Текущая аттестация по дисциплинам		
1	История управленческой мысли	16	8		18,8	42,8
2	Теория и методология менеджмента	8	4		16	28
3	Основные функции менеджмента	8	4		16	28
4	Формальные и неформальные отношения в организации	12	10		12	34
5	Имидж менеджера, этика и психология менеджмента	12	10		12	34
6	Эффективность управления, национальные особенности и перспективы развития менеджмента	12	16		12	40
Промежуточная аттестация (зачет, экзамен)				0,5		0,5
<b>Контроль:</b>					44,7	44,7
<b>Итого:</b>		<b>68</b>	<b>52</b>	<b>0,5</b>	<b>131,5</b>	<b>252</b>

**6. Перечень учебно-методического обеспечения  
для самостоятельной работы и текущего контроля обучающихся по дисциплине  
(модулю)**

Самостоятельная работа является одним из основных видов учебной деятельности, составной частью учебного процесса и имеет своей целью: глубокое усвоение материала дисциплины, совершенствование и закрепление навыков самостоятельной работы с литературой, рекомендованной преподавателем, умение найти нужный материал и самостоятельно его использовать, воспитание высокой творческой активности, инициативы, привычки к постоянному совершенствованию своих знаний, к целеустремленному научному поиску.

Контроль самостоятельной работы, является важной составляющей текущего контроля успеваемости, осуществляется преподавателем во время лекционных и практических (семинарских) занятий и обеспечивает оценивание хода освоения изучаемой дисциплины.

**Распределение самостоятельной (внеаудиторной) работы по темам и видам**

Согласно Положению о самостоятельной (внеаудиторной) работе студентов распределение объема часов самостоятельной работы студента зависит от места дисциплины и ее значимости в структуре ОП.

Виды, формы и объемы самостоятельной (внеаудиторной) работы студентов при изучении конкретной учебной дисциплины определяются содержанием учебной дисциплины, степенью подготовленности студентов и утверждаются на кафедре, за которой закреплена данная дисциплина, в виде раздела рабочей программы дисциплины основной образовательной программы.

В связи с вышеизложенным, принимая во внимание объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся, а также баланс времени по видам работы, распределение самостоятельной (внеаудиторной) работы по темам дисциплины представляется следующим образом:

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование тем (разделов) дисциплины</b>	<b>Вид самостоятельной (внеаудиторной) работы</b>	<b>Объем самостоятельной (внеаудиторной) работы по формам обучения</b>
1	1.1. «Речные цивилизации» - истоки теории и практики управления	Изучение рекомендованной литературы и ответы на вопросы семинарского занятия	1
2	1.2. Античные идеалы организации и управления	Изучение рекомендованной литературы и ответы на вопросы семинарского занятия	1
3	1.3. Роль христианства в формировании и развитии европейской цивилизации	Изучение рекомендованной литературы и ответы на вопросы семинарского занятия	1
4	1.4. Формирование арабо-мусульманской идеологии и культуры	Изучение рекомендованной литературы и ответы на вопросы семинарского занятия	1
5	1.5. Формирование и развитие идеологии капитализма в Западной Европе	Изучение рекомендованной литературы и ответы на вопросы семинарского занятия	1
6	1.6. Формирование и развитие идеологии капитализма в Америке	Изучение рекомендованной литературы и ответы на вопросы семинарского занятия	1
7	1.7. Формирование и развитие основных концепций и школ менеджмента (первая половина XX века)	Изучение рекомендованной литературы и ответы на вопросы семинарского занятия	1
8	1.8. Формирование общей теории управления (вторая половина XX века)	Изучение рекомендованной литературы и ответы на вопросы семинарского занятия	1
9	1.9. Национальные особенности и модели ме-	Изучение рекомендованной литературы и ответы на вопросы семинарского	1



<b>№ п/п</b>	<b>Наименование тем (разделов) дисциплины</b>	<b>Вид самостоятельной (внеаудиторной) работы</b>	<b>Объем самостоятельной (внеаудиторной) работы по формам обучения</b>
	неджмента	занятия	
10	1.10. Идеалы государства и управления в допетровской Руси	Изучение рекомендованной литературы и ответы на вопросы семинарского занятия	1
11	1.11. Формирование идеологии капитализма в России	Изучение рекомендованной литературы и ответы на вопросы семинарского занятия	1
12	1.12. Парадигмы социально-экономического развития России в XX веке: капитализм – социализм – «новый капитализм»	Изучение рекомендованной литературы и ответы на вопросы семинарского занятия	1
13	1.13. Глобальные проблемы и перспективы их решения в XXI веке	Изучение рекомендованной литературы и ответы на вопросы семинарского занятия	1
14	1.14. Современная Россия: роль в мировом сообществе, основные тенденции и перспективы развития	Изучение рекомендованной литературы и ответы на вопросы семинарского занятия	1
15	2.1. Основы общей теории управления	Изучение рекомендованной литературы и ответы на задания Практикума	8
16	2.2. Методология, инфраструктура и организационная среда менеджмента	Изучение рекомендованной литературы и ответы на задания Практикума	8
17	3.1. Стратегическое и тактическое планирование	Изучение рекомендованной литературы и ответы на задания Практикума	4
18	3.2. Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений	Изучение рекомендованной литературы и ответы на задания Практикума	4
19	3.3. Стимулирование и мотивация трудовой деятельности	Изучение рекомендованной литературы и ответы на задания Практикума	4
20	3.4. Регулирование и контроль в системе менеджмента	Изучение рекомендованной литературы и ответы на задания Практикума	4

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование тем (разделов) дисциплины</b>	<b>Вид самостоятельной (внеаудиторной) работы</b>	<b>Объем самостоятельной (внеаудиторной) работы по формам обучения</b>
21	4.1. Власть и партнерство в современном менеджменте	Изучение рекомендованной литературы и ответы на задания Практикума	6
22	4.2. Групповая динамика и лидерство в системе менеджмента	Изучение рекомендованной литературы и ответы на задания Практикума	6
23	5.1. Стилль менеджмента и имидж менеджера	Изучение рекомендованной литературы и ответы на задания Практикума	6
24	5.2. Этика бизнеса и психология управления	Изучение рекомендованной литературы и ответы на задания Практикума	6
25	6.1. Основные критерии и факторы эффективности менеджмента	Изучение рекомендованной литературы и ответы на задания Практикума	6
26	6.2. Многообразие национальных моделей (систем) управления и процессы глобализации мировой экономики	Изучение рекомендованной литературы и ответы на задания Практикума	6
<b>Итого:</b>			<b>86,8</b>

## **7. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)**

### **7.1 Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости**

#### **Тема 1.1. «Речные цивилизации» - истоки теории и практики управления**

1. Что такое «управленческая революция»? Приведите пример.
2. Раскройте сущность первой управленческой революции.
3. Перечислите основные функции религии в древнем мире. Изменились ли эти функции в современных условиях?
4. Раскройте сущность второй управленческой революции.
5. Что такое «секуляризация»? Какое влияние данный процесс оказывал на управление в эпоху ранних классовых обществ?
6. Какое впечатление на Вас произвели законы Хаммурапи? Считаете ли Вы некоторые из них актуальными? Поясните на конкретном примере.

7. Сравните социально-философские воззрения Лаоцзы и Кунцзы. Какой из двух стратегических подходов к решению общественных проблем Вам представляется более эффективным сегодня?

### **Тема 1.2. Античные идеалы организации и управления**

1. Почему античную культуру Греции и Рима называют классической?
2. Познакомьтесь с «Избранными жизнеописаниями» Плутарха, выбрав из них 2 – 3 (например, Перикла и Фабия Максима, Александра и Цезаря, Демосфена и Цицерона). Благодаря каким заслугам и качествам эти греки и римляне стали выдающимися людьми?
3. Каким видел идеальное государство Платон?
4. Кратко изложите организационно-управленческие идеи Аристотеля.
5. Опираясь на социально-философские учения античности, укажите причины трансформации положительных, конструктивных форм государства в противоположные, отрицательные, деструктивные формы.
6. Какие идеи Сенеки, по Вашему мнению, являются актуальными для современных менеджеров и управленческой деятельности в целом?

### **Тема 1.3. Роль христианства в формировании и развитии европейской цивилизации**

1. Почему Библия состоит из двух частей?
2. Почему иудеи отвергли Христа и Новый Завет?
3. Перечислите те христианские заповеди, которые Вы запомнили.
4. Поясните смысл первой из десяти заповедей. Почему именно с нее начинается «десятка»?
5. Известно ли Вам, что такое «Симфония»?
6. Познакомьтесь с текстом одного из Евангелий, обращая внимание на имеющиеся в нем притчи. Прочитайте или перескажите две-три из них (например, о работниках в винограднике, о талантах, о неверном управителе, о сеятеле, о потерянной овце, о прощении, о блудном сыне, о доме, построенном на камне, о свече на подсвечнике, о новой заплате на ветхой одежде, о вине молодом и ветхих мехах) и раскройте их смысл.
7. Вы полагаете, что новозаветные притчи имеют общекультурное или исключительно религиозное значение? Поясните свою точку зрения.

### **Тема 1.4. Формирование арабо-мусульманской идеологии и культуры**

1. Что Вам известно о жизни пророка Мухаммеда? Почему Мекка и Медина являются священными центрами ислама?
2. Какова история происхождения Корана?
3. Какова структура Корана и что его «роднит» с Библией?
4. Познакомьтесь с текстом первой суры, открывающей Коран. О каких типах людей в ней сказано?
5. Что означают термины «шахада», «салям» («намаз»), «хаджж», «закят», «саум» («ураза»)? Раскройте сущность пяти столпов мусульманского культа.
6. Что такое «Кааба»? Где находится это сооружение?
7. Каково значение слова «Хаджи»?
8. Почему в современном исламе существуют два основных направления? Что явилось причиной раскола?
9. Какие еще исламские течения кроме суннитов и шиитов Вам известны?

### **Тема 1.5. Формирование и развитие идеологии капитализма в Западной Европе**

1. Почему исторический период 1640 – 1870 годов принято именовать Новым временем?
2. Как открытия в области науки и техники повлияли на социальную и духовную жизнь раннего индустриального общества?
3. Кратко охарактеризуйте социально-философские взгляды и основные управленческие идеи английских мыслителей Нового времени.
4. Кратко охарактеризуйте социально-философские взгляды и основные управленческие идеи французских мыслителей Нового времени.
5. Кратко охарактеризуйте социально-философские взгляды и основные управленческие идеи немецких мыслителей Нового времени.
6. Почему мысль Гегеля о среднем классе России оказалась пророческой и является актуальной через 200 лет?
7. Почему именно в эпоху Нового времени началось формирование европейского среднего класса?
8. Перечислите основные причины-препятствия на пути формирования и развития среднего класса в нашей стране.

### **Тема 1.6. Формирование и развитие идеологии капитализма в Америке**

1. Какие ассоциации у Вас вызывают слова «США», «американцы» и «американский»?
2. Чем американцы отличаются от англичан и других европейцев (немцев, французов, итальянцев) и в чем они схожи с ними? Проиллюстрируйте свой ответ примерами.
3. Какие объективные и субъективные причины обусловили формирование американского менталитета как нации №1 в мире?
4. Какие идеи Бенджамина Франклина, на Ваш взгляд, являются важными с практической точки зрения для менеджеров всех уровней?
5. Почему в истории США почти за два с половиной века 4-летний срок полномочий президента не пересматривался, а в России всего через два десятилетия существования института президентства он был увеличен до 6 лет?
6. Что из американского опыта стоило бы заимствовать и внедрить у нас, в России? Действительно ли это необходимо? Поясните.
7. Как известно, в различных штатах США ответственность граждан за те или иные преступления неодинакова. Одна из показательных проблем – смертная казнь, существующая в одних штатах и заменяемая пожизненным заключением в других. Почему американские законодатели не решили эту проблему однозначно (как, например, в Китае или России)?

### **Тема 1.7. Формирование и развитие основных концепций и школ менеджмента (первая половина XX века)**

1. Определите сущность управления и главные отличия «трех китов» менеджмента: Ф. Тейлора, А. Файоля, Э. Мэйо. Используя «управленческую решетку» Р. Блейка и Д. Моутон расположите их фамилии на соответствующих позициях (1.9, 5.5, 9.1).
2. Почему на заре становления менеджмента практикам удавалось решать управленческие задачи в рамках собственных концепций, а во второй половине XX века наступила эра синтеза управленческих подходов?
3. Познакомьтесь с трудами одного из представителей классической школы управления. Какие идеи, высказанные в них, сохранили актуальность, а какие, на Ваш взгляд, безнадежно устарели?

4. Раскройте суть бюрократического подхода в управлении. Какие трудности и препятствия могут иметь место в процессе его реализации?
5. Проведите сравнительный анализ концепций менеджмента и составьте таблицу их достоинств (возможностей) и недостатков (ограничений).
6. Дополните Вашу схему, о которой шла речь в вопросе 1, фамилиями 2-3 ученых, чьи управленческие взгляды (концепции) соответствуют позиции 9.9.

### **Тема 1.8. Формирование общей теории управления (вторая половина XX века)**

1. Что такое «система»? Раскройте сущность системного подхода применительно к управлению. Приведите примеры системного управления и альтернативного (бес-системного).
2. В чем состоит принципиальное различие между содержательными и процессуальными теориями мотивации?
3. Почему А. Маслоу представил свою теорию в виде пирамиды?
4. Раскройте сущность универсального и ситуационного подходов к проблеме лидерства.
5. Чем теория лидерских черт отличается от теории харизматического лидерства?
6. Проанализируйте специфику терминов «позиция», «функция», «статус», «внутренняя установка», «роль» на конкретном примере, а затем попробуйте проиллюстрировать их графически в виде рисунка (схемы).
7. Сформулируйте какую-либо значимую проблему, которую Вам предстоит решать в ближайшее время, а затем проведите ее SWOT-анализ. Укажите 2-3 стратегии, которые Вы рассматривали как потенциальные, и аргументируйте выбор окончательного решения?

### **Тема 1.9. Национальные особенности и модели менеджмента**

1. Изложите суть теории организационной культуры Г. Хофстеде.
2. Изложите суть теории организационной культуры Ф. Тромпенаарса.
3. Изучите дополнительные источники и кратко охарактеризуйте систему управления на каком-либо американском предприятии.
4. Изучите дополнительные источники и кратко охарактеризуйте систему управления на каком-либо европейском предприятии.
5. Изучите дополнительные источники и кратко охарактеризуйте систему управления на каком-либо японском предприятии.
6. Составьте таблицу из двух столбцов и 8-10 строк. Включите в нее представителей разных культур (американцев, итальянцев, китайцев, немцев, россиян, турок, украинцев, французов, японцев) и укажите по 4-5 ассоциаций, которые вызывают у Вас представители этих наций.
7. Социальная ответственность современного российского бизнеса: миф или реальность?

### **Тема 1.10. Идеалы государства и управления в допетровской Руси**

1. Охарактеризуйте вклад в развитие общественной мысли России одного из следующих мыслителей: а) Аввакум Петров, б) Максим Грек, в) Симеон Полоцкий, г) Сильвестр Медведев.
2. Что такое «Домострой»? Какие цели преследовали его составители?

3. Что такое «Стоглав»? Какую роль он играл в жизни общества?
4. Каковы основные причины формирования идеологической доктрины «Москва – Третий Рим»?
5. Раскройте суть идейного противоборства стяжателей и нестяжателей, грекофилов и латинствующих.
6. Познакомьтесь с полным текстом речи В.С. Соловьева «Три силы» и выразите свое отношение к ее содержанию.

### **Тема 1.11. Формирование идеологии капитализма в России**

1. Конкретизируйте стратегические инициативы Петра Великого, связанные с трансформацией России от феодализма к капитализму.
2. Охарактеризуйте вклад в развитие общественной мысли России одного из следующих мыслителей: а) С.Е. Десницкий, б) А.Д. Поленов, в) Д.И. Фонвизин, г) Н.В. Шелгунов д) П.Я. Чаадаев.
3. Прочитайте работу Д.И. Писарева «Пчелы», выразите отношение к ее содержанию.
4. Сопоставьте социальные концепции Н.Я. Данилевского, О. Шпенглера, А.Д. Тойнби. Какое влияние они оказали на развитие менеджмента?

### **Тема 1.12. Парадигмы социально-экономического развития России в XX веке: капитализм – социализм – «новый капитализм»**

1. Имеются ли сходства между героями А.П. Чехова, М.А. Булгакова и нашими современниками, представляющими средний класс? Поясните.
2. Укажите основные причины философской дискуссии и идеологической борьбы 1920-х годов. Каким оказался исход этого противоборства?
3. Почему в годы Советской власти не практиковались дискуссии между коммунистами и христианами, материалистами и идеалистами, аналогичные диспуту А.В. Луначарского и А.И. Введенского 1925 года?
4. Как известно, отношение В.И. Ленина к системе научного менеджмента Ф. Тейлора было неоднозначным. Как и почему оно изменялось?
5. Охарактеризуйте процесс становления организационно-управленческой мысли в СССР. Какие проблемы были в центре внимания ученых?
6. По мнению Н.А. Бердяева, Ленин, Сталин, Муссолини и Гитлер были диктаторами и имели много схожего. Выразите свое отношение к идее о том, что для решения проблем сегодня России нужна «твердая рука».
7. Почему серьезные политические ошибки и культ личности советских вождей (В.И. Ленина, И.В. Сталина, Н.С. Хрущева, Л.И. Брежнева, М.С. Горбачева) становились предметом общественной критики только после их отставки или смерти? Является ли подобная практика общемировой или же это «чисто» российский феномен?
8. Познакомьтесь с биографией А.И. Солженицына и его проектом переустройства России. Какие идеи писателя являются актуальными?
9. Оцените гражданскую позицию А.И. Солженицына и его литературный вклад в процесс демократизации общественной жизни в нашей стране.

### **Тема 1.13. Глобальные проблемы и перспективы их решения в XXI веке**

1. Почему глобальные проблемы стали актуальными для человечества, начиная со 2-й пол. XX века?

2. Охарактеризуйте 2 – 3 глобальные проблемы современности и пути их решения (смягчения).
3. Каковы основные цели и задачи «Римского клуба»?
4. Почему коррупция стала глобальной проблемой современности?
5. Почему Российская Федерация ратифицировала Конвенцию ООН против коррупции с множественными оговорками?
6. Укажите основные критерии социальной стратификации общества?
7. Почему формирование и развитие среднего класса является стратегической задачей любого государства, в том числе России?
8. Раскройте эвристическое значение МСД-концепции для современного менеджера?
9. Изложите основные идеи «Зеленой книги» М. Каддафи. Какие из них Вам кажутся продуктивными, а какие нет? Почему?
10. Изложите основные идеи книги «Рухнама» С. Ниязова (Туркменбаши). Какие из них Вам кажутся продуктивными, а какие нет? Почему?
11. Как известно, Фидель Кастро, Ким Чен Ир, Нурсултан Назарбаев, Александр Лукашенко, Муамар Каддафи, Хосни Мубарак превратились в «вечных» лидеров соответствующих государств. А какой срок пребывания на высшем государственном посту для одного человека Вы полагаете предельным? Поясните свою точку зрения.
12. Какова, на Ваш взгляд, главная цель увеличения в России президентского срока до 6 лет? Укажите плюсы и минусы этого нововведения.

#### **Тема 1.14. Современная Россия: роль в мировом сообществе, основные тенденции и перспективы развития**

1. Одни люди полагают, что Россия является высокоразвитой державой, другие имеют противоположную точку зрения. А какова Ваша оценка?
2. Что такое «модель финансово-трудовых отношений»?
3. Кратко охарактеризуйте четыре модели ФТО.
4. Оцените перспективы оптимизации финансово-трудовых отношений. Какова роль государства в этом процессе?
5. Раскройте смысл понятия «аккредитованный инвестор».
6. Что такое «акция», «облигация», «пай», «депозит»? Почему средние американцы вкладывают свободные деньги в акции, а россияне предпочитают банковские депозиты?
7. Укажите социальные явления и процессы, влияющие на формирование менталитета россиян. Выразите отношение к диагнозу: «Умом Россию не понять».
8. Закономерна ли тенденция снижения общей культуры и грамотности населения в условиях роста числа дипломированных специалистов на всех уровнях? Поясните свою точку зрения.
9. Сравните Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года и до 2030. Выберите 2 – 3 раздела и оцените перспективы достижения указанных в ней рубежей.
10. С какими трудностями столкнулась Россия в процессе реализации «Стратегии – 2020»?
11. С какими трудностями может столкнуться Россия в процессе реализации «Стратегии – 2030»?
12. В современной России сложилась традиция: по достижении пенсионного возраста некоторые граждане продолжают занимать руководящие должности в госучреждениях. Выразите отношение к этому явлению.

13. Изучите «Типовой кодекс этики и служебного поведения госслужащих»<sup>2</sup>. В какой мере этот документ представляется Вам реалистичным, т.е. имеющим шансы быть полностью или хотя бы частично реализованным на практике?

### Тема 2.1. Основы общей теории управления

Ядром общей теории управления выступают законы организации. В них отражены внутренние, устойчивые и повторяющиеся взаимосвязи между социальными явлениями и процессами. Кроме того, эти законы (объективные и субъективные, универсальные и специфические, основополагающие и второго уровня) раскрывают закономерности создания, функционирования и распада социальных систем и социальных организаций.

Между тем знание законов – это лишь основа управления, поскольку возможны несколько вариантов их использования на внутрифирменном уровне.

*Первый вариант («стихийный»)*: руководитель и подчиненные не знают о законах организации и, естественно, не учитывают их в своей деятельности.

*Второй вариант («умный руководитель»)*: руководитель информирован о законах организации, принимает их во внимание, а подчиненные ничего не знают о них.

*Третий вариант («умные подчиненные»)*: подчиненные знают о существовании законов организации и руководствуются ими, а руководитель не знает и, естественно, не использует их в повседневной деятельности.

*Четвертый вариант («умная организация»)*: руководитель и подчиненные знают о законах организации и опираются на них в профессиональной деятельности.

- 1. Рассмотрите особенности, плюсы и минусы каждого из вариантов.**
- 2. Постройте матрицу «руководитель / подчиненный» и отразите варианты 1–4.**
- 3. Каковы перспективы развития конкретной организации (профиль – по Вашему выбору) по каждому из четырех вариантов?**

В пирамиде основных субъектов экономической деятельности (заказчик – подрядчик – исполнитель) менеджер занимает срединное положение. При этом интересы главных действующих лиц малой (М) пирамиды управления не совпадают:

- *заказчик* (собственник, инвестор) имеет капитал и обычно стремится сократить расходы, не обременяя себя детальным изучением технологии выполнения работ;
- *исполнитель* досконально знает производственную технологию и желает получить вознаграждение за предстоящую работу с наименьшими трудозатратами;
- *менеджер* выступает непосредственным организатором работы, отвечает за конечный результат и обязан снять противоречия между заказчиком и исполнителем.

**Каким образом, на Ваш взгляд, могут быть урегулированы разногласия между заказчиком и менеджером, менеджером и исполнителем (например, финансовые, организационные, технологические, психологические)?**

### Тема 2.2. Методология, инфраструктура и организационная среда менеджмента

Многие ученые считают, что менеджер должен быть жестким, твердым, но справедливым; однако, по мнению Г. Минцберга, менеджер должен быть просто весьма хорошо образован. Есть и другие точки зрения: кто-то считает, что для менеджера важна теория управления, другие – психология, третьи – экономика и т.д.

**1. Так какие же науки или что-либо другое помогают менеджеру стать профессионалом экстра-класса?**

Закономерности управления – это методологические постулаты, которые способны оживить «мертвые» технологии, поставить дело наилучшим образом. Подобно тому, как записанные на бумаге музыкальные произведения без дирижера, солистов и симфониче-

<sup>2</sup> См.: «Российский Бизнес» <http://www.rb.ru/inform/98977.html>



ского оркестра останутся лишь значками (нотами, диезами, бемолями), технологические произведения требуют исполнительского мастерства и полной самоотдачи менеджеров всех уровней. При этом, далеко не каждый музыкант или ансамбль включают в свой репертуар шедевры классической и современной музыки. Выдающихся дирижеров и виртуозов-музыкантов не бывает много, как и менеджеров...

**2. Сформулируйте по 4-5 положений, характеризующих методологическую культуру менеджмента и методологическую культуру менеджера, и заполните обе таблицы:**

Таблица 1.

Основы методологической культуры современного менеджмента

№ пп	Базовые постулаты и/или характерные черты
1	
2	
3	
4	
5	

Таблица 2.

Основы методологической культуры современного менеджера

№ пп	Базовые постулаты и/или характерные черты
1	
2	
3	
4	
5	

**3. Как теория и методология управления воплощаются в конкретные программы современного менеджмента? Приведите примеры.**

Предположим, что в течение нескольких лет Вы успешно работали менеджером по персоналу в одном из региональных отделений крупной производственно-торговой компании. По результатам прошлого года Вас признали одним из самых эффективных сотрудников организации, а затем предложили возглавить новый филиал в регионе или перейти на аналогичную должность в центральный офис. Вам предстоит осуществить выбор...

**4. Что бы Вы предпочли: быть главным в регионе или оказаться середняком в столице? Аргументируйте оба варианта решения.**

**5. Какие дополнительные стимулы и социальные гарантии могут быть приняты во внимание при рассмотрении аналогичных предложений?**

Вполне возможно, что Вы отвергнете оба сценария деловой карьеры и предпочтете организовать собственный бизнес.

**6. Чем Вы хотели бы заняться и с чего намерены начать?**

Согласно А. Чандлеру, компании с ограниченными товарными рынками и несложными операциями избирают функциональные структуры, а организации, намеренные развиваться за счет дифференциации продукции, создают продуктовые и дивизиональные структуры управления. Иными словами, выбор структуры организации зависит от различных факторов и их специфического сочетания.

### **7. Существуют ли единые рекомендации или же в них нет необходимости?**

Мнения по поводу идеальных кандидатов на должность сильно расходятся. В одних случаях выдвигают такие требования к кандидату, как, например, скорость работы, в других – пунктуальность. Одних привлекают психологические качества кандидата, других – физические данные. Предприниматель Д. Агарунов (основатель и генеральный директор компании *Gameland*), например, в одном из своих интервью сказал, что он подбирает ключевых сотрудников по голосу, «за голос можно платить!».

Известен анекдот: HR-менеджер беседует с претендентом на вакансию.

– И последнее: у нас в компании очень ценят чистоту. Вы вытерли ноги о коврик перед входом в офис?

– Да, разумеется.

– Но еще больше в нашей компании ценят правдивость: там нет коврика.

**8. А как Вы будете подбирать сотрудников на ключевые должности? Какие требования к кандидату Вы в конкретном случае будете считать основными?**

## **Тема 3.1. Стратегическое и тактическое планирование**

Наряду с «классическими» трудами по стратегическому менеджменту в последние годы было издано немало научно-популярных работ, в которых стратегический менеджмент трактовался как универсальное средство успеха организации – панацея от всех бед. Однако, по утверждению одного из «классиков» И. Ансоффа, разработка стратегии дорого обходится фирме и обычно не приносит какой-либо пользы...

**1. Согласны Вы или нет с мнением И. Ансоффа? Свою точку зрения обоснуйте. Почему же для большинства современных компаний разработка стратегии является необходимой процедурой?**

Планирование всегда считалось и продолжает считаться одним из краеугольных камней любого управления. Однако однажды П. Друкер написал, что планирование отнюдь не является необходимым слагаемым успеха предпринимателя...

**2. Что имел в виду этот авторитетный ученый и какова Ваша точка зрения?**

**3. Как Вы считаете, какие иные факторы «гарантируют» достижение высоких результатов в бизнесе?**

Стратегические планы большинства современных организаций, особенно крупных и средних, дают представление об их миссии. Нередко миссии открыто декларируются, например в СМИ. Что касается малого бизнеса, здесь картина иная. Многие владельцы и менеджеры на вопрос о содержании миссии конкретной организации пожмут плечами или в лучшем случае скажут о максимизации прибыли, личных амбициях и т.п.

**4. В чем состоит главное отличие миссии коммерческой организации от ее целей? Приведите примеры несовпадения миссий у двух-трех организаций, конкурирующих в одной отрасли или сфере бизнеса: а) авиакомпаний; б) коммерческих банков; в) кондитерских фабрик; г) магазинов одежды (обуви); д) супермаркетов.**

**5. Имеет ли миссию фирма-однодневка? Поясните.**

## **Тема 3.2. Моделирование ситуаций и разработка управленческих решений**

Присоединение России к Болонской конвенции, целью которой является сближение образовательных систем европейских государств, – это важный шаг на пути к полной международной конвертации обладателей российских дипломов. Однако если в большинстве государств Европы дипломированные специалисты, как правило, свободно говорят на одном-двух иностранных языках, то для России такое еще редкость.

**1. Как объяснить данное противоречие? Разве средний европеец умнее среднего россиянина? Постройте «дерево целей», иллюстрирующее стратегию и тактику решения задачи, сформулированной в Государственном образовательном стандарте.**

Главным из достоинств управляющего всегда считалась способность играть роль главы семьи, т.е. человека, который по-отечески относится к подчиненным и действует по формуле «твердость, но справедливость». При этом понятия «справедливость», «свой», «чужой» являются весьма противоречивыми. Так, например, король автомобильной индустрии и один из пионеров американского менеджмента Г. Форд (1863–1947) утверждал: «It is all one to me if a man comes from Sing Sing or Harvard. We hire a man, not his history».

**2. Переведите это поучительное высказывание на русский язык и выскажите собственное мнение: что, на Ваш взгляд, правильное, традиционное представление или позиция Форда? Почему?**

**3. Допустим, что вместо названия тюрьмы в данный текст будет включена аббревиатура ИМЭС. Вы верите в истинность обновленного тезиса? Сомневаетесь? Поясните.**

**4. Сформулируйте какую-либо актуальную для Вас проблему, затем определите стратегический замысел и тактические действия, направленные на её решение. Для большей наглядности и убедительности нарисуйте «дерево целей».**

**5. В чём состоит главное отличие «дерева целей» и «луковицы целей».**

### **Тема 3.3. Стимулирование и мотивация трудовой деятельности**

Сторонник теории локальных культур (цивилизаций), известный английский историк и социолог Арнолд Джозеф Тойнби (1889 – 1975), автор 12-томного сочинения «Постижение истории» (A Study of History) утверждал, что жизнь есть непрерывная цепь «Вызовов» и «Ответов». Главной движущей силой истории является «творческое меньшинство». Элита обязана находить эффективные решения по широкому кругу социальных проблем и таким образом увлекать за собой «инертное большинство». Но, оказавшись однажды неспособной решить очередную социально-историческую проблему, она быстро превращается в господствующее меньшинство, навязывающее власть силой, а не авторитетом. Отчуждаемая масса населения становится «внутренним пролетариатом», который с «варварской периферией» (внешним пролетариатом), в конечном счете, разрушает данную цивилизацию...

**1. Какие исторические факты подтверждают концепцию А. Тойнби?**

**2. Какие методологические выводы можно сделать, анализируя этапы жизненного цикла и механизм трансформации культур (цивилизаций)?**

Экономический спад и стагнация в США явились основной причиной и катализатором мирового финансового кризиса. В течение 2008 – 2009 гг. валюты многих стран, в числе которых Австралия, Великобритания, Канада, Корея, Норвегия, Россия, были девальвированы на 15–25%. Ценные бумаги многих предприятий-гигантов и финансовых учреждений стремительно обесценились в несколько раз.

**3. Вы полагаете, что финансовый кризис 2008 – 2010 гг. был экспортирован в Россию из США?**

**4. Как отразился кризис на положении миллиардеров из списка «Forbes» и рядовых граждан разных стран, включая Россию?**

В поисках оптимального выхода из финансово-экономического кризиса американцы, европейцы и россияне предпринимают диаметрально противоположные решения. Федеральная резервная система США и Европейский центральный банк понизили ставки рефинансирования до рекордных минимумов: 0 – 0,25 и 1,0%, соответственно. В России же она составила 10 – 13%, а затем была снижена до 8%. В результате практически все отечественные банки подняли ставки по рублевым и валютным кредитам до астрономических 18 – 22% годовых.

**5. Проведите анализ антикризисных стратегий правительств США, Евросоюза и России. Чья позиция Вам кажется более обоснованной?**

В разгар экономического кризиса в Интернете появились сообщения о том, что в ряде городов США (Детройт, Индианаполис, Кливленд) недвижимость продается по «смешным» ценам. Так, например, за 999 долларов в Кливленде можно было купить двухэтажный дом на три спальни 1910 г. постройки.

**6. Попробуйте объяснить этот американский феномен.**

**7. В мегаполисах России цена жилья по-прежнему измеряется тысячами у.е. за квадратный метр. Каковы, на Ваш взгляд, причины такой высокой стоимости жилья в России?**

### **Тема 3.4. Регулирование и контроль в системе менеджмента**

С точки зрения рыночной экономики государственное вмешательство в процессы производства, обмена, распределения и потребления материальных и духовных благ должно быть оптимальным, т.е. не большим, чем необходимо. (Чрезмерное огосударствление общественной жизни убивает свободу и творчество масс. В то же время слабое государство толкает общество к вседозволенности, анархии и хаосу).

**1. Как Вы считаете, какие сферы общественной жизни более всего нуждаются в государственном регулировании? Оцените роль государства и эффективность государственного регулирования экономики в нашей стране.**

В России многие «правильные» законы не выполняются. Автолюбители не пользуются ремнями безопасности и разговаривают за рулем по мобильному телефону. Водители-профессионалы, кроме того, устанавливают рекорды сверхлимитных перевозок, набивая под завязку маршрутные «газели», в салонах которых имеются таблички «Перевозка стоящих пассажиров запрещена», а вдобавок и курят, игнорируя робкие замечания граждан и официальный запрет. Те и другие обычно не пропускают пешеходов на «зебрах», а также могут помыть стальных коней у близлежащего водоема или под окнами своего многоэтажного дома, с балкона которого жильцы вытряхивают одежду или ковровые дорожки...

В электропоездах и вагонах метро, подземных переходах и на улицах городов процветает несанкционированная торговля. Коробейники XXI в. бойко реализуют товары на любой вкус, а покупатели то и дело приговаривают: «Рынок – это тот же бутик, только дешевле». Здесь же, на псевдорынке (базаре), теневые доходы граждан соединяются с теневыми товарами (едой и напитками, одеждой и обувью, парфюмерией и косметикой, аксессуарами, сигаретами) и услугами (банковскими, строительными, медицинскими, образовательными, развлекательными).

**2. Оцените роль государства в современной России и эффективность органов контроля на всех уровнях власти – федеральном, региональном, муниципальном.**

**3. Почему органы государственной власти не принимают жестких действенных мер по наведению элементарного порядка и соблюдению законодательных норм?**

Надежная система контроля является залогом успешного функционирования организации. Контроль может быть внешним или внутренним, постоянным или периодическим, тотальным или выборочным, а также финансовым, техническим, информационным...

**4. Каково значение предварительного, текущего и заключительного контроля для качественного выполнения заказа (контракта, проекта)?**

**5. Опишите стандартные процедуры контроля, применяемые в следующих организациях (две организации – по выбору): автосервис; ресторан; салон красоты; туристическое агентство; супермаркет; магазин бытовой техники.**

**6. Изобразите схематично систему контроля одной из коммерческих организаций (по Вашему выбору).**

### **Тема 4.1. Власть и партнерство в современном менеджменте**

Конституция Российской Федерации, как и аналогичные законы большинства стран мира, гарантирует равенство прав и свобод человека и гражданина «независимо от пола, расы, национальности, языка, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям, а также других обстоятельств» (ст. 19). Статья 34 гласит: «Каждый имеет право на свободное использование своих способностей и имущества для предпринимательской и иной не запрещенной законом экономической деятельности».

В то же время представители государственных (законодательных, исполнительных, судебных) структур наделены большими правами и, как правило, меньшей ответственностью по сравнению с рядовыми гражданами.

- 1. Каким образом Вы бы предложили решить или смягчить это противоречие?**
- 2. Практически все российские губернаторы являются членами одной партии («Единая Россия»). Какие плюсы и минусы Вы видите в данном явлении?**
- 3. Почему такое единодушие в принципе невозможно в США?**
- 4. Почему, начиная с 1776 года, американцы не изменили 4-летний срок полномочий президента, а в России всего через 20 лет (!) её новейшей истории этот срок увеличили до 6 лет?**

Сегодня широкомасштабное пиратство охватывает практически все сферы жизнедеятельности общества. Имитация товаров, выпускаемых известными фирмами, и незаконное копирование литературных, музыкальных, кинематографических произведений стали болезнью XXI века. Это наносит ощутимый материальный и моральный ущерб как авторам и правообладателям, так и пользователям, клиентам.

**5. Охарактеризуйте элементы организационной системы менеджмента, призванной обеспечить производство (ввоз) и продажу легальной продукции в России.**

**6. Какие маркетинговые стратегии, по Вашему мнению, следует разрабатывать и реализовывать многонациональным компаниям (МНК), чтобы не проиграть битву с пиратами всех мастей?**

#### **Тема 4.2. Групповая динамика и лидерство в системе менеджмента**

Осуществляя комплекс мероприятий, побуждающих персонал организации к определенным индивидуальным и групповым действиям, следует принимать во внимание различные подходы к проблеме лидерства.

*Точка зрения:* руководитель должен стремиться к тому, чтобы стать неформальным лидером; лидер (руководитель) должен быть один, тогда организация является жизнеспособной и эффективной.

*Точка зрения:* руководитель не должен подменять неформального лидера; формальная и неформальная структуры организации – это две стороны одной медали, два относительно самостоятельных, но взаимосвязанных, дополняющих друг друга элемента.

*Точка зрения:* руководитель должен по возможности создавать условия для раскрытия лидерских качеств у каждого сотрудника организации; каждый может и должен быть лидером.

**1. Проанализируйте альтернативы и решите, какой из точек зрения и почему Вы отдаете предпочтение? А может быть, Ваша позиция оригинальна?**

В определенных ситуациях руководители назначают неформального лидера официальным руководителем малой группы. Другие же категорически против таких экспериментов.

**2. Каково Ваше мнение на этот счет? Поясните.**

**3. Почему один и тот же метод стимулирования оказывается не всегда результативным? Приведите пример.**

Предположим, что у одного из Ваших ведущих региональных дилеров возникли семейные проблемы, и показатели продаж резко сократились. Как скоро этот, некогда лучший продавец фирмы восстановит форму неясно, а пока он работает плохо.

**4. Что предпримете Вы, имея возможность уволить его и заменить другим работником? Обоснуйте свое решение.**

### **Тема 5.1. Стиль менеджмента и имидж менеджера**

Наш современник мультимиллионер Роберт Киосаки в книге «Руководство Богатого Папы по инвестированию» воспроизвел любопытный эпизод из своей профессиональной биографии.

«Ко мне часто обращаются с вопросом: «У меня есть \$100000 для инвестирования. Во что бы вы порекомендовали вложить эти деньги?»

Мой стандартный ответ звучит так: «У вас есть план?»

Несколько месяцев тому назад я побывал на радиостанции в Сан-Франциско. Во время радиопередачи позвонил один из радиослушателей. Он попросил дать совет касательно инвестиций: «Мне 42 года, у меня хорошая работа, но у меня нет денег. У моей матери есть дом. Она говорит, что позволит мне взять займы, чтобы я начал инвестировать. Как вы считаете, во что я должен вложить деньги с наибольшей выгодой? В акции или недвижимость?»

Мой ответ был таким же: «У вас есть план?»

«У меня нет плана, – ответил он. – Я просто хочу, чтобы вы сказали мне, во что вложить деньги».

«Я знаю, что вы хотите узнать это..., но есть ли у вас план?» – спросил я как можно вежливее.

«Я же вам сказал, что мне не нужен план. Я сказал вам, что моя мать хочет дать мне денег. Будем считать, что они у меня есть. Поэтому мне не нужен план. Я готов инвестировать. И я хочу знать, какой рынок лучше: акций или недвижимости. Я также хочу знать, сколько денег моей мамы я должен потратить на свой собственный дом. Цены здесь в Bay Area поднимаются так быстро, что я не хочу больше ждать».

Решив подойти с другой стороны, я спросил: «Если вам 42 года и у вас хорошая работа, как так получилось, что у вас нет своих денег? И если вы потеряете деньги матери, которые она получает, сдавая в аренду свой дом, сможет ли она содержать дом в таком же хорошем состоянии и получать такую же арендную плату, когда из-за вас возникнет такая дополнительная задолженность? И если вы потеряете работу, или рынок развалится, сможете ли вы оплачивать за свой новый дом, ... продать его за ту сумму, за которую купите?»

Почти 400000 радиослушателей услышали его ответ: «Это не ваше дело. А я-то считал вас инвестором. Вам не следует вмешиваться в мою личную жизнь. И оставьте мою мать в покое. Все, что мне нужно, – это совет по инвестированию, а не совет личного характера».

**1. Каковы главные причины возникновения конфликтной ситуации?**

**2. Какие стили организационного поведения (управления) продемонстрировали ее участники?**

Известно, что комбинированный стиль управления – это сочетание авторитарного, демократического и либерального стилей. Соотношение между ними варьируется в зависимости от рода деятельности, характера служебных отношений, рыночной конъюнктуры, этапа жизненного цикла организации, иных внешних и внутренних факторов.

**3. Кратко охарактеризуйте базовые стили управления и заполните таблицу 3:**

Таблица 3.

Характеристика базовых стилей управления

Наименование стиля	Признаки стиля	Основные достоинства	Основные недостатки
Авторитарный			
Демократический			
Либеральный			

**4. Какие внутренние и внешние факторы обуславливают доминирование каждого из базовых стилей в комбинированном стиле управления?**

**5. Охарактеризуйте стили управления, предложенные Томом Бойделлом, придумайте оригинальные символы для условного обозначения каждого из них и заполните таблицу:**

Таблица 4.

Особенности 7 стилей управления (версия Т. Бойделла)

Наименование стиля	Основные признаки	Условное обозначение
Конфронтационный		
Поддерживающий		
Теоретический		
Практический		
Планирующий		
Оценивающий		
Интегрирующий		

**Тема 5.2. Этика бизнеса и психология управления**

Бытует мнение, что бизнес и мораль – явления трудно совместимые. То, что нравственно, далеко не всегда приносит прибыль, а для бизнеса все средства хороши.

**1. Проанализируйте данное противоречие. Приведите примеры, подтверждающие либо опровергающие это суждение.**

*Точка зрения:* не обманешь – не продашь (народная мудрость).

*Точка зрения:* обманешь – не продашь (новая версия).

**2. Сторонником какой из двух точек зрения Вы являетесь? Почему?**

Предположим, что Вас назначили на должность начальника отдела (службы), в котором работают 15–20 человек. После краткого представления нового руководителя трудовому коллективу генеральный директор покинул зал заседаний, оставив Вас с подчиненными...

**3. Какую «тронную» речь Вы подготовите для этого дня? На каких аспектах сосредоточите внимание подчинённых? Каким образом Вы сможете произвести благоприятное впечатление?**

Финансово-экономический кризис резко обострил конкуренцию на рынке труда. Если в 2007 году, по данным кадровых агентств и служб, количество поступивших от специалистов с высшим образованием резюме в среднем равнялось 5–6 на каждую вакансию, то в начале 2009 года оно возросло до 30 - 40, а по некоторым специальностям и выше.

Несмотря на то, что резюме (CV) является весьма стандартным документом, умение правильно составить его, включая в него наиболее важные сведения, является своего рода наукой и искусством, которым нельзя научиться мгновенно. Здесь нужны определённые знания, а также умение позиционировать себя с наилучшей стороны. Тем более, в условиях, когда многие HR-службы крупных фирм научились «отсекать» посредственных кандидатов с помощью разнообразных фильтров...

**4. Составьте резюме для участия в конкурсе на замещение вакантной должности (организация – по Вашему усмотрению), включив в него какую-либо «изюминку». В тексте избегайте каких-либо условностей (например, ООО «Последняя компания, телефон 8-495-XXXXXXX) и ограничьтесь одной страницей формата А4 (шрифт Times New Roman, кегль 12, междустрочный интервал 1,0).**

### **Тема 6.1. Основные критерии и факторы эффективности менеджмента**

Оценить эффективность работы менеджера и просто, и сложно. С одной стороны, если коммерческая или некоммерческая организация осуществила все запланированное в полном объеме, произвела товар или услугу, а затем реализовала их с прибылью и/или завоевала отличную деловую репутацию, значит, ее менеджеры и менеджмент являются эффективными. С другой стороны, вклад конкретного менеджера в общее дело, несмотря на «виртуальный» (нематериальный) характер управленческого труда, целесообразно подвергнуть тщательному экономико-математическому анализу и обоснованию, а также многокритериальной оценке.

Решение второй задачи потребует значительных интеллектуальных, волевых, эмоциональных, временных и иных затрат...

**Выступите в роли начальника отдела (службы), который должен разработать и представить для утверждения руководителю организации инициативный (внеплановый) проект.**

**Кратко изложите общий замысел и главную цель проекта, реализация которого потребует пять рабочих дней.**

**Используя наиболее адекватные методы планирования, обозначьте и распределите основные функции, а затем конкретизируйте обязанности (задачи) каждого участника проекта (не менее пяти человек).**

**Определите перечень мероприятий, в которых необходимо Ваше непосредственное участие.**

**Каковы, на Ваш взгляд, основные критерии оценки трудового вклада каждого участника проекта?**

**Составьте график ежедневного контроля выполнения отдельных видов работ (персональных заданий) и проекта в целом.**

**Сформулируйте предложения по оплате труда участников проекта и стимулированию индивидуальной и коллективной деятельности.**

**Какими способами (методами) и средствами можно повысить (гарантировать) надежность выполнения данного проекта?**

**Рассчитайте экономический эффект данного проекта.**

**Всегда ли общий результат равен сумме индивидуальных результатов всех участников проекта? Поясните. Как Вы считаете, исчерпывает ли перечень приведенных критериев деятельности управляющего основу оценки его как топ-менеджера? Что бы вы добавили в предложенный список?**

### **Тема 6.2. Многообразие национальных моделей (систем) управления и процессы глобализации мировой экономики**



Немецкий философ, историк и культуролог О. Шпенглер (1880–1936) в своем главном сочинении «Закат Европы» писал: «Феномен других культур говорит на другом языке. Для других людей существуют другие истины. Для мыслителя имеют силу либо все, либо ни одна из них».

**1. В период интернационализации производства, когда все крупные компании приходят через слияния, поглощения, участие в стратегических альянсах и сталкиваются с проблемами совместимости корпоративных культур, сформулируйте 3-4 практические рекомендации современному менеджеру.**

**2. Сближает или разобщает научно-технический прогресс и процесс глобализации представителей различных стран, регионов, культур?**

«Бог управления», как называли при жизни основателя *Matsushita Electric Industrial Co., Ltd.*, К. Мацушита: «Задачей любого предпринимателя должно быть преодоление бедности, освобождение общества от нищеты и достижение благосостояния».

**3. Согласны ли Вы с отцом-основателем японского менеджмента?**

**4. Какие факторы обусловили беспрецедентное по масштабам и темпам развитие Японии в XX в. и ее превращение из периферийной страны во флагмана мировой индустрии?**

**5. Почему бизнесменам, политикам и государственным деятелям России не удается решить эту задачу, несмотря на огромные запасы полезных ископаемых, неуклонный рост экспорта сырья и благоприятную конъюнктуру на мировых рынках?**

На рубеже XX–XXI вв. признанным мировым лидерам – государствам большой семерки (G7) был брошен вызов. Сегодня все чаще и чаще говорят о тех странах, которые имеют не только и не столько высшие валовые, сколько среднечеловеческие показатели. Лидерство по ним, как и по индексам человеческого развития, экономической безопасности и т.п., прочно удерживают Норвегия, Швеция, Дания, Финляндия.

**6. Сравните системы менеджмента стран большой семерки и скандинавских стран. Какие элементы менеджмента по-скандинавски обеспечивают наивысшие показатели уровня жизни в этих странах?**

«Демократия – не идеальная, но лучшая из современных форм государственного устройства», – часто приходится слышать в наше время. А философ Платон (427 – 347 гг. до н.э.) считал демократию извращенной формой государства и ставил ее в один ряд с олигархией и тиранией?

**7. Какая форма государства, по мнению Аристотеля и Макиавелли, является наилучшей? А по Вашему мнению?**

**8. Почему монархии не являются помехой социально-экономическому развитию стран с сильными демократическими традициями – Японии, Великобритании, Швеции, Дании, Норвегии, Бельгии, Нидерландов, Люксембурга и ряда других?**

Финансово-экономический кризис усилил разногласия внутри Евросоюза, часть стран которого (например, Греция, Испания, Португалия, Италия) имеют существенный внутренний долг, сопоставимый с их ВВП, и дефицит госбюджета. Что касается наиболее развитых в экономическом отношении государств, то они не желают превращаться в постоянных доноров и оказывать финансовую помощь аутсайдерам...

**9. Какими Вам видятся перспективы интеграции европейских государств? Каковы ее сильные и слабые стороны?**

Процесс присоединения России к ВТО не был простым. Он длился почти 20 лет и завершился в 2012 году. При этом дискуссия о перспективах и последствиях для нашей страны продолжается. Одни эксперты выражают оптимизм, другие – пессимизм. В этой связи напомним об основных плюсах (улучшение условий для доступа российской продукции на внешние рынки, доступ к международному механизму разрешения торговых споров, создание более благоприятного климата для иностранных инвестиций), и минусах, угрозах (низкая конкурентоспособность российских товаров и услуг на мировом рынке, необходимость синхронизации темпов основных экономических процессов; возможность

деградации ряда ключевых отраслей народного хозяйства, к числу которых относят АПК, авто- и авиапром).

*10. Учитывая неоднозначность последствий присоединения России к ВТО, оцените перспективы ее участия в интеграционном процессе.*

## 7.2. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

### 7.2.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы определяются порядком изучения дисциплин в соответствии с рабочим учебным планом и представлены в таблице:

Код компетенции (компетенций)	Содержание компетенции (компетенций)	Этапы формирования компетенции (компетенций)	Дисциплины, формирующие компетенцию (компетенции)
<b>ОПК-4</b>	способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	<b>1</b>	<b>Менеджмент</b>
		2	Маркетинг
		3	Организационное поведение
		4	Корпоративная и социальная ответственность
		завершающий	Государственная итоговая аттестация (защита выпускной квалификационной работы)
<b>ПК-11</b>	Способность критически оценивать предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	<b>1</b>	<b>Менеджмент</b>
		2	Теория организации
		3	Организация и техника внешнеэкономической деятельности
		4	Корпоративная социальная ответственность
		5	Управление изменениями во внешнеэкономической деятельности / Международные бизнес-стратегии
		6	Управление проектами / Экономика и управление социальной сферой
		7	Стратегический менеджмент / Инновационный менеджмент
		8	Экономика и организация транспортного обеспечения

Код компетенции (компетенций)	Содержание компетенции (компетенций)	Этапы формирования компетенции (компетенций)	Дисциплины, формирующие компетенцию (компетенции)
			внешнеэкономической деятельности
		9	Производственная практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности
		завершающий	Государственная итоговая аттестация (защита выпускной квалификационной работы)

### 7.2.2 Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций

Планируемые результаты обучения по дисциплине на определенном этапе формирования компетенции	Уровни и критерии достижения результатов обучения			
	Не достигнут базовый уровень	Базовый	Повышенный	Высокий
<b>ОПК-4 (первый этап)</b>				
Знать (1) – основные этапы формирования и развития общей теории менеджмента в XIX – XXI вв., содержание основных концепций, школ и подходов в менеджменте	Не знает, не может сформулировать роль и значение в современных условиях	Знает отдельные этапы формирования, содержание некоторых концепций, с ошибками, не имеющими решающего значения для восприятия их смыслового наполнения	Знает основные этапы формирования и развития теории менеджмента, содержание основных концепций, подходов с небольшими погрешностями, часть из которых способен исправить самостоятельно	Демонстрирует глубокие и уверенные знания этапов формирования и развития общей теории менеджмента, излагает полностью верно содержание основных концепций и подходов
Уметь (1) – анализировать конкретные ситуации, возникающие в практике управления, нахо-	Не умеет	Присутствуют попытки анализа конкретных ситуаций, но анализ не-	Демонстрирует умение анализа ситуаций на достаточном	Выполняет анализ полностью правильно

Планируемые результаты обучения по дисциплине на определенном этапе формирования компетенции	Уровни и критерии достижения результатов обучения			
	Не достигнут базовый уровень	Базовый	Повышенный	Высокий
дить и объяснять противоречия между «теорией» и «практикой» менеджмента		точный, неглубокий, с трудом (при помощи преподавателя) определяет противоречия между «теорией» и «практикой», затрудняется с объяснением	уровне, распознает противоречия с небольшими погрешностями	
Владеть (1) – навыками проведения аналитической и исследовательской работы по оценке состояния и динамики макро- и микросреды организации, концептуального обоснования собственной позиции по ключевым теоретическим и прикладным аспектам управленческой деятельности	Не владеет	Владеет ограниченным набором навыков оценки состояния и динамики макро- и микросреды организации, вызывает затруднения обоснование собственной позиции	Владеет основным набором навыков, допуская небольшие погрешности при оценке.	Демонстрирует уверенное владение навыками анализа, может обосновать собственную позицию
<b>ПК-11 (первый этап)</b>				
Знать (1) – специальную терминологию (тезаурус) менеджмента, основные законы и принципы организации, функции и общий механизм управления организацией	Не знает терминологию, основные законы и принципы организации ...	Дает определение не всех понятий, затрудняется при формулировке основных законов и принципов, выделении структурных элементов и механизмов управления организации ...	В целом владеет терминологией, формулирует основные законы и принципы организации, ... с небольшими погрешностями	Дает безошибочные определения, точные формулировки
Уметь (1) – осуществлять поиск и выбор оптимальных (в том числе эвристических) решений	Не умеет	Умеет осуществлять поиск и выбор оптимальных решений в про-	Умеет осуществлять поиск и выбор оптимальных ре-	Умеет осуществлять поиск и выбор оптимальных решений для

Планируемые результаты обучения по дисциплине на определенном этапе формирования компетенции	Уровни и критерии достижения результатов обучения			
	Не достигнут базовый уровень	Базовый	Повышенный	Высокий
в стандартных и нестандартных ситуациях, применять методы научной организации труда и организационного проектирования для эффективного управления кадровыми, финансовыми, материальными и информационными ресурсами предприятия(организации)		стных стандартных ситуациях, применять методы научной организации труда и организационного проектирования допуская погрешности	шений в стандартных ситуациях, применять методы научной организации труда и организационного проектирования допуская погрешности при анализе нестандартных ситуациях	решения задач разной степени сложности, может определить эффективность различных методов научной организации труда и организационного проектирования
Владеть (1) – навыками проведения аналитической и исследовательской работы по оценке состояния и динамики макро- и микросреды организации, концептуального обоснования собственной позиции по ключевым теоретическим и прикладным аспектам управленческой деятельности, составления и использования нормативных и правовых документов, необходимых для регистрации и повседневного функционирования организации.	Не владеет	Владеет ограниченным набором навыков оценки состояния и динамики макро- и микросреды организации, вызывает затруднения обоснование собственной позиции, допускает ошибки при составлении и использовании документов	Владеет основным набором навыков, допуская небольшие погрешности при оценке.	Демонстрирует уверенное владение навыками анализа, может обосновать собственную позицию, грамотно составляет и использует документы

### 7.3 Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

#### 7.3.1 Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний

## ТИПОВЫЕ ТЕСТЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ СФОРМИРОВАННОСТИ ЗНАНИЙ ДЛЯ ОПК-4

**1. В современной теории управления принято считать, что в период III тыс. до н.э. произошла**

1. первая управленческая революция
2. вторая управленческая революция
3. третья управленческая революция
4. четвертая управленческая революция
5. пятая управленческая революция

**2. В современной теории управления принято считать, что в середине I тыс. до н.э. произошла**

1. первая управленческая революция
2. вторая управленческая революция
3. третья управленческая революция
4. четвертая управленческая революция
5. пятая управленческая революция

**3. В современной теории управления принято считать, что в эпоху Нового времени (1640 – 1870) произошла**

1. первая управленческая революция
2. вторая управленческая революция
3. третья управленческая революция
4. четвертая управленческая революция
5. пятая управленческая революция

**4. В современной теории управления принято считать, что на рубеже XIX – XX веков произошла**

1. первая управленческая революция
2. вторая управленческая революция
3. третья управленческая революция
4. четвертая управленческая революция
5. пятая управленческая революция

**5. «Кодекс Хаммурапи» связан с именем и государственной деятельностью легендарного правителя**

1. Вавилона
2. Египта
3. Индии
4. Китая
5. Монголии

**6. По мнению А. Барда высшим и низшим классами современного общества являются, соответственно**

1. капиталисты и наемные работники
2. нетократы и консумптары
3. олигархи и гастарбайтеры
4. парламентарии и избиратели
5. продавцы и покупатели
6. элита и маргиналы

**7. Ф.У. Тейлор, Ф. Гилбрет и Л. Гилбрет, М. П. Фоллет, Г. Форд, Г. Эмерсон являются представителями управленческой школы, которую принято именовать**

1. генеалогической
2. классической
3. неклассической
4. неоклассической
5. модернистской
6. постмодернистской

**8. Макс Вебер вошел в историю менеджмента как родоначальник теории**

1. административного управления
2. идеальной бюрократии
3. научного управления
4. человеческих отношений

**9. Имя Дугласа МакГрегора в истории менеджмента связано с теориями**

1. А и Z
2. X и Y
3. 20/80 и 80/20
4. 1.1, 1.9, 9.1, 5.5, 9.9
5. Ваш вариант \_\_\_\_\_

**10. Знаменитые Хоторнские эксперименты были проведены Э. Мэйо в период**

1. 1914 – 1918 гг.
2. 1918 – 1922 гг.
3. 1927 – 1933 гг.
4. 1941 – 1945 гг.
5. 1973 – 1977 гг.

**11. «Пирамида» А. Маслоу раскрывает следующие виды потребностей:**

1. гигиенические, мотивирующие, смешанные
2. существования, взаимосвязи, роста
3. достижения, присоединения, власти
4. физиологические, безопасности, принадлежности...

**12. Автором труда «Всеобщая организационная наука (тектология)» является**

1. А.А. Богданов
2. Н.А. Витке
3. А.К. Гастев
4. П.М. Керженцев
5. К.К. Платонов

**13. Выдающийся итальянский мыслитель эпохи Возрождения Никколо Макиавелли является автором научного труда под названием**

1. «Государство»
2. «Государь»
3. «О государстве»
4. «Гардарики»

**14. «Управленческая решетка» Р. Блейка – Д. Моутон иллюстрирует соотношение таких параметров, как**

1. ориентация на производство (задачу) / ориентация на персонал
2. затраты (вход / результат (выход)
3. цена / качество
4. цена / количество

**15. Основными стилями управления по версии Курта Левина являются**

1. авторитарный, демократический, либеральный
2. стратегический, тактический, оперативный
3. теоретический, практический, смешанный
4. индивидуальный, коллективный, общественный
5. конструктивный, деструктивный, амбивалентный

**16. Одним из отцов-основателей школы научного управления принято считать**

1. американца Ф. Тейлора
2. немца М. Вебера
3. россиянина П. Столыпина
4. француза А. Файоля

**17. Фредерик Тейлор вошел в историю менеджмента как представитель школы**

1. административного управления
2. идеальной бюрократии
3. научного управления
4. человеческих отношений

**18. Анри Файоль вошел в историю менеджмента как представитель школы**

1. административного управления
2. идеальной бюрократии
3. научного управления
4. человеческих отношений

**19. Элтон Мэйо вошел в историю менеджмента как представитель школы**

1. административного управления
2. идеальной бюрократии
3. научного управления
4. человеческих отношений

**20. «Первой леди менеджмента» считается**

1. Лилиан Гилбрет (1878 – 1972)
2. Мари Паркер Фоллет (1868 – 1933)
3. Александра Михайловна Коллонтай (1872 – 1952)
4. Флоренс Найтингейл (1820 – 1910)

ТИПОВЫЕ ТЕСТЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ СФОРМИРОВАННОСТИ ЗНАНИЙ ДЛЯ ПК-11

**1. Принципы менеджмента – это**

1. руководящие правила осуществления управленческой деятельности
2. относительно самостоятельные виды управленческой деятельности
3. управленческие проблемы, повседневно решаемые менеджерами всех уровней
4. условия и ресурсы, влияющие на достижение управленческих целей



## **2. Функции менеджмента – это**

1. руководящие правила осуществления управленческой деятельности
2. относительно самостоятельные виды управленческой деятельности
3. управленческие проблемы, повседневно решаемые менеджерами всех уровней
4. условия и ресурсы, влияющие на достижение управленческих целей

## **3. Задачи менеджмента – это**

1. руководящие правила осуществления управленческой деятельности
2. относительно самостоятельные виды управленческой деятельности
3. управленческие проблемы, повседневно решаемые менеджерами всех уровней
4. условия и ресурсы, влияющие на достижение управленческих целей

## **4. Факторы менеджмента – это**

1. руководящие правила осуществления управленческой деятельности
2. относительно самостоятельные виды управленческой деятельности
3. управленческие проблемы, повседневно решаемые менеджерами всех уровней
4. условия и ресурсы, влияющие на достижение управленческих целей

## **5. Определение «необходимое, существенное, устойчивое, повторяющееся отношение между явлениями в природе и обществе» раскрывает сущность термина**

1. закон
2. закономерность
3. тенденция
4. концепция

## **6. Законы единства анализа и синтеза, информированности – упорядоченности, композиции и пропорциональности (гармонии) в теории менеджмента именуются**

1. основополагающими
2. законами второго уровня
3. законами социальной организации
4. законами диалектики

## **7. Законы самосохранения, развития и синергии в теории менеджмента именуются**

1. основополагающими
2. законами второго уровня
3. законами социальной организации
4. законами диалектики

## **8. Преемственность, новаторство (инновационность), системность, верификация и амбивалентность составляют группу**

1. общих принципов организации
2. базисных принципов организации
3. принципов статической организации
4. принципов динамической организации
5. принципов рационализации

## **9. Принципы приоритета персонала, структур над функциями, объекта над субъектом составляют группу**

1. общих принципов организации
2. принципов статической организации
3. принципов динамической организации
4. принципов рационализации

**10. Принцип организации и управления, указывающий на противоречивый, двойственный характер развития какой-либо системы, называется**

1. преемственностью
2. инновацией
3. комплексным подходом
4. амбивалентностью
5. верификацией

**11. Современные методы управления принято делить на три группы**

1. авторитарные, демократические, либеральные
2. социальные, политические, духовные
3. стратегические, тактические, оперативные
4. экономические, административные, психологические
5. формальные, неформальные, смешанные

**12. Миссия организации – это**

1. социальная роль, общественное предназначение
2. планируемый результат деятельности
3. совокупность субъектов, объектов, процессов, обеспечивающих деятельность
4. совокупность производственных операций, методов, средств деятельности
5. концепция (идея) и стратегия, определяющие пути и средства деятельности

**13. Инфраструктура – это**

1. социальная роль, общественное предназначение
2. планируемый результат деятельности
3. совокупность субъектов, объектов, процессов, обеспечивающих деятельность
4. совокупность производственных операций, методов, средств деятельности
5. концепция (идея) и стратегия, определяющие пути и средства деятельности

**14. Политика организации (фирмы) – это**

1. социальная роль, общественное предназначение
2. планируемый результат деятельности
3. совокупность субъектов, объектов, процессов, обеспечивающих деятельность
4. совокупность производственных операций, методов, средств деятельности
5. концепция (идея) и стратегия, определяющие пути и средства деятельности

**15. Экономические, демографические, политические, правовые, нравственные и другие условия относятся к факторам**

1. внутренней среды организации
2. макросреды организации
3. микросреды организации
4. мегасреды организации

**16. Поставщики, посредники, конкуренты и клиенты являются субъектами**

1. внутренней среды организации
2. макросреды организации
3. микросреды организации
4. мегасреды организации

**17. Основными факторами (силами) внутренней среды организации являются**

1. поставщики, посредники, клиенты, конкуренты и др.
2. менеджеры, персонал, организационная культура и др.
3. государство, рынок, СМИ, церковь и др.
4. люди, финансы, информационно-технологические и материальные ресурсы

**18. Основными концепциями развития организации являются**

1. производственная, финансовая, социальная
2. авторитарная, демократическая, либеральная
3. экономическая, демографическая, морально-психологическая
4. стратегическая, тактическая, оперативная

**19. SWOT-анализ предполагает исследование, соответственно:**

1. сильных и слабых сторон, возможностей и угроз
2. сильных и слабых сторон, угроз и возможностей
3. слабых и сильных сторон, угроз и возможностей
4. слабых и сильных сторон, возможностей и угроз

**20. Обработка рынка, развитие продукта, развитие рынка, диверсификация, - эти стратегии являются элементами матрицы**

1. «продукт / рынок» (И. Ансофф)
2. «доля рынка / рост рынка» (БКГ)
3. привлекательность отрасли / конкурентоспособность фирмы» (МакКинси)
4. «пяти движущих сил конкуренции» (М. Портер)

**21. Видение (vision) организации – это**

1. стратегия, определяющая цель, задачи и перспективы развития
2. тактика, определяющая способы достижения поставленной цели
3. социальное предназначение, обоснование необходимости существования
4. образ желаемого будущего

**22. PEST-анализ предполагает исследование факторов, в числе которых**

1. политический, экономический, социальный, технологический
2. правовой, экономический, социальный, технический
3. персонал, образование, социальная среда, время
4. товар, цена, место продажи, стимулирование сбыта

**23. «Вопросительные знаки», «звезды», «дойные коровы», «собаки» («хромые утки»), – это рыночные стратегии, представленные в матрице**

1. «продукт / рынок» (И. Ансофф)
2. «доля рынка / рост рынка» (БКГ)
3. привлекательность отрасли / конкурентоспособность фирмы» (МакКинси)
4. «пяти движущих сил конкуренции» (М. Портер)

**24. В зависимости от содержания проводимых мероприятий различают следующие виды контроля**

1. стратегический, тактический, оперативный
2. предварительный, текущий, заключительный
3. ежедневный, еженедельный, ежемесячный, квартальный, годовой
4. производственный, финансовый, маркетинговый, кадровый

**25. Ротация – это перемещение сотрудника организации на должность**

1. аналогичную, равнозначную
2. вышестоящую
3. нижестоящую

### 7.3.2. Типовые задания и (или) материалы для оценки умений

#### ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ УМЕНИЙ ДЛЯ КОМПЕТЕНЦИИ ОПК-4

##### 1. Установите соответствия между названиями концепций (школ) менеджмента и слоганами, характеризующими каждую из них

- |                             |                                 |
|-----------------------------|---------------------------------|
| 1. «научный менеджмент»     | а. «Руководитель всегда прав»   |
| 2. «идеальная бюрократия»   | б. «Подчиненный тоже человек»   |
| 3. «человеческие отношения» | в. «Все должно быть свое место» |

##### 2. Установите соответствие между указаниями руководителя своему заместителю и названиями стилей управленческой деятельности

- |  |                    |
|--|--------------------|
| 1. «Вам необходимо завтра быть в Москве...»    | а. Либеральный     |
| 2. «Давайте обсудим возможные варианты...»     | б. Авторитарный    |
| 3. «Вы лучше знаете проблему, решайте сами...» | в. Демократический |

##### 3. Вспомните матрицу БКГ («рост рынка / доля рынка») и, используя ее, установите соответствие между названиями квадрантов и фазами развития организаций

- |                    |                       |
|--------------------|-----------------------|
| 1. «Дойная корова» | а. Рождение и юность  |
| 2. «Звезда»        | б. Расцвет и прогресс |
| 3. «Знак вопроса»  | в. Стабилизация       |
| 4. «Хромая утка»   | г. Спад и ликвидация  |

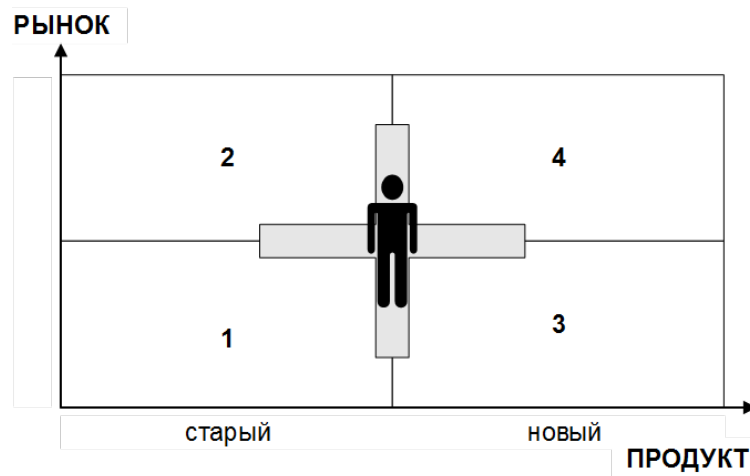
##### 4. Расположите в логической последовательности основные этапы процесса контроля

1. измерение показателей трудовой деятельности
2. сравнение плановых показателей и фактических результатов
3. оценка результатов
4. корректировка действий работника и/или стандартов (по мере необходимости)
5. установление стандартов, норм, рабочих заданий

##### 5. Воспользуйтесь управленческой решеткой Роберта Блейка и Джейн Моутон («внимание к персоналу / внимание к производству»), чтобы мысленно расположить фамилии теоретиков и практиков менеджмента, сообразуясь с их концепциями

- |                           |        |
|---------------------------|--------|
| 1. Ф. Тейлор, Г. Форд     | а. 9.9 |
| 2. А. Файоль, М. Вебер    | б. 5.5 |
| 3. Д. МакГрегор, К. Левин | в. 9.1 |
| 4. Э. Мэйо, М.П. Фоллетт  | г. 1.9 |

##### 6. Вспомните матрицу Игоря Ансоффа («продукт / рынок») и недостающие на схеме обозначения, а затем установите соответствие между номерами квадрантов и названиями стратегий развития организации



- а. диверсификация
- б. развитие рынка
- в. развитие продукта
- г. обработка рынка

**7. Вспомните матрицу «Варианты действия законов организации» и недостающие на схеме изображения, а затем установите соответствия между номерами квадрантов и названиями стратегий развития организаций**



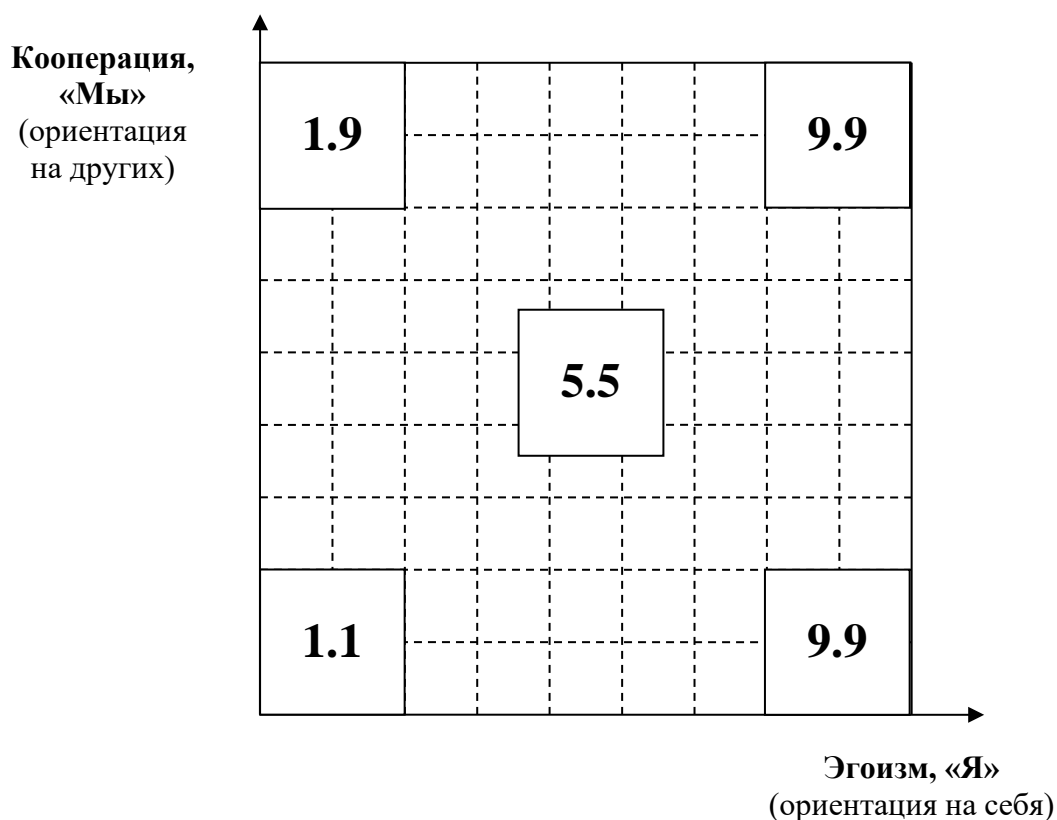
- а. «умная организация»
- б. «умный руководитель»
- в. «умный персонал»
- г. «стихия»

**8. Расположите методы и процедуры организационно-управленческой деятельности в соответствующих столбцах таблицы**

Финансово-экономические	Административно-правовые	Социально-психологические
1	2	3

- а. денежный оклад
- б. приказ
- в. опрос
- г. эксперимент
- д. тестирование
- е. премия
- ж. инструктаж
- з. командировочные расходы
- и. распоряжение

**9. Разместите наименования пяти способов завершения конфликта на соответствующих позициях матрицы**



- а. компромисс
- б. соперничество
- в. приспособление
- г. уклонение
- д. сотрудничество

**10. Расположите составные элементы классического (античного) «канона риторики» в их логической последовательности**

1. произнесение (actio)
2. запоминание (memoria)
3. изобретение (inventio)
4. выражение (elocutio)
5. расположение (dispositio)

### **Задание 1.**

Как известно, в процессе прогнозирования и планирования деятельности современных организаций их руководители и специалисты используют арсенал научных методов и корпоративных методик. В их числе: анализ и синтез, аналогия и экстраполяция, «дерево целей» и «луковица целей», моделирование ситуаций и ряд других.

***В этой связи, укажите два метода из перечисленных, с помощью которых, по Вашему мнению, можно отразить специфику социального статуса студента и перспективу его профессионального и личностного роста после окончания вуза.***

### **Задание 2.**

Представьте, что Вы окончили ИМЭС и сменили работу. Ваш руководитель, окончивший в свое время известный столичный вуз и затем обучавшийся в магистратуре одного из европейских университетов, во время беседы с Вами сказал: «Все, чему сейчас учат и как учатся в России, – это профанация. Жизнь совсем другая...»

***Как Вы поведете себя в данной ситуации? Попытайтесь выразить: а) полное согласие, б) полное несогласие или в) компромиссную точку зрения?***

***Какие факторы могут решающим образом повлиять на выбор каждого из трех указанных ответов?***

### **Задание 3.**

В книге «Популярный менеджмент» ее автор утверждает, что одна из главных проблем россиян заключается не только «в том, что они бедны в богатейшей стране мира. Многие из них не считают себя бедняками. Ведь рядом есть те, которые живут еще хуже»<sup>3</sup>.

***В чем Вы согласны с указанным «диагнозом», а в чем нет?***

***Как факт социального расслоения и крайне низких доходов значительной части россиян сказывается на отношении менеджеров высшего, среднего и низшего уровней к своим подчиненным? Приведите 2-3 примера.***

### **Задание 4.**

В середине XX века Коносукэ Мацусита – выдающийся японский бизнесмен и менеджер, основатель компании Matsushita Electric Industrial Company и брендов Panasonic, Technics, National – утверждал: «Задачей предпринимателя должно быть преодоление бедности, освобождение общества от нищеты и достижение благосостояния». Всю свою жизнь этот гуру и бог менеджмента, как называли его при жизни, служил японскому народу и другим нациям, следуя провозглашенным принципам.

***Вы согласны с главной идеей? Если да, выступите поочередно в роли крупного бизнесмена и рядового гражданина, с позиции которых объясните, почему в России данная стратегия до сих пор остается невостребованной. Если нет, аргументируйте свою позицию.***

---

<sup>3</sup> Понуждаев Э.А. Популярный менеджмент, или Весь менеджмент на 150 страницах. – М.: Книгодел, 2006. С. 16.

**ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ УМЕНИЙ  
ДЛЯ КОМПЕТЕНЦИИ ПК-11**

**1. Сгруппируйте факторы внешней среды организации по критериям, указанным в таблице**

Макросреда	Микросреда
1	2

- а. поставщики
- б. посредники
- в. государство (законы)
- г. экономика (конъюнктура рынка)
- д. социальная сфера и демография
- е. клиенты
- ж. конкуренты
- з. экология

**2. Принимая управленческое решение, менеджеры чаще используют**

- а. авторитарный стиль
- б. демократический стиль
- в. либеральный стиль
- г. Ваш вариант \_\_\_\_\_

**3. Принимая управленческое решение, современный менеджер должен избрать один из стилей управления (авторитарный, демократический, либеральный), обосновав свой выбор**

- а. собственным опытом (знаниями, умениями, навыками)
- б. степенью готовности и уровнем квалификации подчиненных
- в. спецификой (профилем) организации
- г. текущей ситуацией (конъюнктурой рынка)
- д. всеми перечисленными (а, б, в, г) и другими факторами

**4. Сгруппируйте теории мотивации по критериям, указанным в таблице**

Содержательные теории	Процессуальные теории
1	2

- а. «пирамида» (иерархия) потребностей
- б. двух факторов
- в. ERG-теория
- г. ожидания
- д. справедливости
- е. подкрепления мотива и модификации поведения (бихевиоризм)

**5. Сгруппируйте факторы внешней среды организации по критериям, указанным в таблице**



Материальные факторы	Духовные факторы
1	2

- а. политический
- б. правовой
- в. экономический
- г. демографический
- д. военный и военно-технический
- е. научный
- ж. нравственный
- з. эстетический
- и. экологический

**6. Сгруппируйте разновидности организационной власти по критериям (типам), указанным в таблице**

Власть должности (положения)	Власть личная (персональная)
1	2

- а. легитимная (законная)
- б. основанная на вознаграждениях, поощрениях
- в. основанная на принуждении
- г. ресурсная
- д. экспертная
- е. власть примера (харизматическая)
- ж. рациональная

**7. Сопоставьте две классификации управленческих стилей (К. Левина и П. Герси – К. Бланчарда) и выберите из перечня вариантов тот, который будет наилучшим образом презентовать их сходства и различия**

- а.  $\frac{1}{3} + \frac{1}{3} + \frac{1}{3}$  и  $\frac{1}{4} + \frac{1}{4} + \frac{1}{4} + \frac{1}{4}$
- б. ADL и SR
- в. S1, S2, S3, S4 и R1, R2, R3, R4
- г.  $0,33 + 0,33 + 0,33$  и  $0,25 + 0,25 + 0,25 + 0,25$

**8. Дополните таблицу, расставив в ней критерии, по которым была осуществлена классификация контроля**

№	Критерии	Виды контроля
1		Стратегический, тактический, оперативный
2		Предварительный, текущий, заключительный

3		Ежедневный, еженедельный, ежемесячный, кварталный...
4		Производственный, финансовый, маркетинговый, кадровый
5		Внешний, внутренний
6		Выборочный, сравнительный (бенчмаркинг), тотальный
7		Визуальный, технический (количественный, качественный)

- а. фазы (время)
- б. сферы
- в. масштаб
- г. методы
- д. периодичность
- е. субъекты
- ж. принципы

**9. Соотнесите указанные разновидности конфликтов и те основания (критерии), по которым они классифицированы**

1. межличностный, личностно-групповой, межгрупповой
2. конструктивный, деструктивный
3. открытый, скрытый (латентный)
4. политические, военные, трудовые, семейные, бытовые

- а. по субъекту
- б. по содержанию
- в. по характеру протекания (развития)
- г. по характеру последствий и результату

**10. Дополните таблицу, соотнеся виды и факторы, показатели эффекта**

№ п/п	Вид эффекта	Факторы, показатели
1		Показатели учитывают в стоимостном выражении все виды результатов и затрат, обусловленных реализацией проекта
2		Новизна, простота, полезность, эстетичность, компактность
3		Особая роль финансовых показателей (например, издержек)
4		Объем того или иного вида ресурса в конечном продукте
5		Учет социальных последствий от реализации проекта
6		Влияние проекта на окружающую среду (загрязнение ландшафта, атмосферы, шум, электромагнитное излучение)

- а. финансовый
- б. социальный

- в. экономический
- г. экологический
- д. научно-технический
- е. ресурсный

### **Задание 1.**

В книге «Моя жизнь. Мои достижения», написанной одним из родоначальников автомобильной отрасли, есть любопытный фрагмент. Ее автор – Генри Форд – рассказывает: «И вот, в одно прекрасное утро 1909 г., я объявил, без всякого предварительного извещения, что в будущем мы будем выпускать лишь одну еще модель, именно “Модель Т”, и что все машины будут иметь одинаковое шасси. Я заявил: “Каждый покупатель может окрашивать свой автомобиль по желанию, если автомобиль черный”. Я не могу утверждать, чтобы я встретил одобрение с какой ни будь стороны...».

*Раскройте смысл инновационного стратегического решения Форда, которое поначалу было встречено скептически, однако в течение двух десятилетий после принятия обеспечивало компании феноменальный успех на американском рынке.*

### **Задание 2.**

По утверждению Коносукэ Мацуситы, «с начального периода своего существования Panasonic занимается подготовкой кадров по принципу “творить человека, прежде чем творить вещь”. В основу производства качественных продуктов положена подготовка кадров, имеющих сознательность в качестве членов общества промышленного мира и разбирающихся в тонкостях менеджмента».

*Сформулируйте собственную позицию в отношении персонала организации.*

*Верно ли в современных условиях, что менеджмент нужен всем, и что каждый человек в какой-то степени обязан быть менеджером?*

*Считаете ли Вы, что идея японского топ-менеджера весьма продуктивна, ибо проливает свет на механизм практического осуществления известного в России постулата, который в различных вариациях звучит так: «Настоящий (эффективный) руководитель умеет организовать (заставить) работать подчиненных, а сам может не утруждаться (отдыхать)».*

### **Задание 3.**

На рубеже XX – XXI столетий в России было издано множество учебников, научных и научно-популярных трудов, в которых стратегический менеджмент трактовался как универсальное средство успеха организации – панацея от всех бед. Однако, по утверждению одного из «классиков» менеджмента И. Ансоффа, разработка стратегии дорого обходится фирме и обычно не приносит какой-либо пользы. Другой известный специалист в области менеджмента Питер Фердинанд Друкер (1909 – 2005) однажды написал, что планирование отнюдь не является необходимым слагаемым успеха предпринимателя...

Столь же интересная, сколь и парадоксальная мысль зафиксирована и в ... Библии: «Не заботьтесь о завтрашнем дне, ибо завтрашний сам будет заботиться о своем: довольно для каждого дня своей заботы» (См.: Новый завет. От Матфея святое благовествование, глава 6, стих 34).

*Если эти авторитетные суждения имеют хоть долю истины, то может быть планирование как функцию менеджмента «взять и отменить», как те ... понедельник в песенке про папуасов из кинокомедии «Бриллиантовая рука»?*

*Так почему все-таки любая современная организация – от государственных структур и крупных частных корпораций до малого бизнеса – регулярно занимается планированием?*

### **7.3.3. Типовые задания и (или) материалы для оценки навыков и (или) опыта деятельности**

#### **ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ НАВЫКОВ ДЛЯ КОМПЕТЕНЦИИ ОПК-4**

##### **Задание 1.**

В обзоре, проведенном Renaissance Worldwide и журналом CFO Magazine среди 200 крупнейших западных компаний, удалось выявить следующие недостатки традиционных систем оценки эффективности деятельности компаний: видение и стратегия не обеспечивают руководства к действию. Менее 40% менеджеров среднего звена и 5% сотрудников более низкого уровня четко понимают видение и действуют на основе стратегии, а задачи, достижения и инициативы сотрудников не связаны со стратегией. Как правило, они устанавливаются в соответствии с годовым финансовым планом. Только 50% высших руководителей, 20% менеджеров среднего уровня и 10% сотрудников низшего уровня осуществляют свои действия и используют системы поощрения, ориентированные на исполнение стратегии.

*Каким образом следует изменить систему стимулирования сотрудников предприятия, чтобы она была ориентирована на реализацию стратегии предприятия? Какие показатели премирования и другие стимулы должны присутствовать в такой программе стимулирования сотрудников гостиничного предприятия?*

##### **Задание 2.**

Предположим, что фирма, в которой Вы руководите HR-департаментом крупной торговой компании. В последнее время обострились проблемы со сбытом изготавливаемой продукции, в частности, усиливалось запаздывание в реакции на изменение конъюнктуры рынка, что потребовало обновления руководства службы сбыта и реорганизации аппарата управления фирмой. Вам необходимо нанять менеджера-профессионала для управления службой сбыта и консультанта по проведению реорганизации аппарата управления.

На эти вакансии претендуют следующие кандидаты:

– мистер Джонс, имеет диплом менеджера по программе «МВА» и прежде работал заместителем начальника отдела маркетинга в крупной фирме, ему 40 лет;

– мистер Хоук, получил диплом менеджера в MIT, сделал карьеру в крупной международной компании, а затем открыл собственную фирму, которая в разгар кризиса 2008 – 2009 гг. обанкротилась, 32 года;

– доктор Редли получил докторскую степень (PhD) в университете McGill под руководством Г. Минцберга и преподает маркетинг, 37 лет;

– миссис Смит обучалась в MIM по программе «Международный бизнес», организовала совместную американо-сингапурскую фирму, а затем в течение десяти лет возглавляла представительства международной корпорации в Канаде, Австралии и Новой Зеландии, 44 года.

*Кто из них Вам более подходит, на какую должность и почему?*

*Какая дополнительная информация может Вам потребоваться для принятия окончательно, от кого и каким образом Вы намерены ее получить?*

##### **Задание 3.**

Предположим, что Вас назначили на новую должность (начальника структурного подразделения, профиль – по Вашему выбору), в котором работают 35 – 40 человек. В первый день после назначения генеральный директор представил Вас коллективу и покинул зал заседаний, оставив Вас с подчиненными...

*Какую «тронную» речь Вы подготовите для этого случая?*

*На каких аспектах сосредоточите внимание подчинённых?*

**Каким образом Вы попытаетесь произвести благоприятное впечатление на них?**

#### **Задание 4.**

Несмотря на то, что резюме (CV) является весьма стандартным документом, умение правильно составить его, включая в него наиболее важные сведения, является своего рода наукой и искусством, которым нельзя научиться мгновенно. Здесь нужны определённые знания, а также умение позиционировать себя с наилучшей стороны. Тем более, в условиях, когда многие HR-службы крупных фирм научились «отсекать» посредственных кандидатов с помощью разнообразных фильтров...

**Зарегистрируйтесь на одном из русскоязычных сайтов по трудоустройству (например, <https://www.superjob.ru/> или о <https://hh.ru/> ) и разместите там свое резюме для участия в конкурсе на замещение вакантной должности (организация – по Вашему усмотрению).**

**P.S. Следуйте рекомендациям специалистов по оформлению Вашего резюме, но при этом пытайтесь не стать очередной единицей из «серой массы» и включить в него какую-либо «изюминку», отличающую Вас от других кандидатов.**

### **ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ НАВЫКОВ ДЛЯ КОМПЕТЕНЦИИ ПК-11**

#### **Задание 1.**

Предположим, что в течение нескольких лет Вы успешно работали менеджером по персоналу в одном из региональных отделений крупной производственно-торговой компании. По результатам прошлого года Вас признали одним из самых эффективных сотрудников организации, а затем предложили возглавить новый филиал в регионе или перейти на аналогичную должность в центральный офис. Вам предстоит осуществить выбор...

**Что бы Вы предпочли: стать «главным» в регионе или «средняком» в столице? Аргументируйте оба варианта решения.**

**Какие дополнительные стимулы и социальные гарантии могут быть приняты во внимание при рассмотрении аналогичных предложений?**

Вполне возможно, что Вы отвергнете оба сценария деловой карьеры и предпочтете организовать собственный бизнес.

**Чем Вы хотели бы заняться и с чего намерены начать? С какими трудностями Вы можете столкнуться в первые месяцы и через два-три года?**

**Почему, на Ваш взгляд, при удручающей статистике (8 из 10 фирм прекращают существование в течение 1,5 – 2 лет после создания) на «поле» рынка ежедневно выходят все новые «игроки»?**

#### **Задание 2.**

Наш современник мультимиллионер Роберт Киосаки в книге «Руководство Богатого Папы по инвестированию» воспроизвел любопытный эпизод из своей профессиональной биографии.

«Ко мне часто обращаются с вопросом: «У меня есть \$100000 для инвестирования. Во что бы вы порекомендовали вложить эти деньги?»

Мой стандартный ответ звучит так: «У вас есть план?»

Несколько месяцев тому назад я побывал на радиостанции в Сан-Франциско. Во время радиопередачи позвонил один из радиослушателей. Он попросил дать совет касательно инвестиций: «Мне 42 года, у меня хорошая работа, но у меня нет денег. У моей матери есть дом. Она говорит, что позволит мне взять займы, чтобы я начал инвестировать. Как вы считаете, во что я должен вложить деньги с наибольшей выгодой? В акции или недвижимость?»

Мой ответ был таким же: «У вас есть план?»

«У меня нет плана, – ответил он. – Я просто хочу, чтобы вы сказали мне, во что вложить деньги».

«Я знаю, что вы хотите узнать это..., но есть ли у вас план?» – спросил я как можно вежливее.

«Я же вам сказал, что мне не нужен план. Я сказал вам, что моя мать хочет дать мне денег. Будем считать, что они у меня есть. Поэтому мне не нужен план. Я готов инвестировать. И я хочу знать, какой рынок лучше: акций или недвижимости. Я также хочу знать, сколько денег моей мамы я должен потратить на свой собственный дом. Цены здесь в Bay Area поднимаются так быстро, что я не хочу больше ждать».

Решив подойти с другой стороны, я спросил: «Если вам 42 года и у вас хорошая работа, как так получилось, что у вас нет своих денег? И если вы потеряете деньги матери, которые она получает, сдавая в аренду свой дом, сможет ли она содержать дом в таком же хорошем состоянии и получать такую же арендную плату, когда из-за вас возникнет такая дополнительная задолженность? И если вы потеряете работу, или рынок развалится, сможете ли вы оплачивать за свой новый дом, ... продать его за ту сумму, за какую купите?»

Почти 400000 радиослушателей услышали его ответ: «Это не ваше дело. А я-то считал вас инвестором. Вам не следует вмешиваться в мою личную жизнь. И оставьте мою мать в покое. Все, что мне нужно, – это совет по инвестированию, а не совет личного характера».

***Проанализируйте структурные элементы конфликтной ситуации: главную причину или причины, исходные позиции и особенности поведения сторон, способы (инструменты) решения проблемы.***

***Какие стили организационного поведения (управления) продемонстрировали ее участники?***

***Кратко охарактеризуйте базовые стили управления и заполните таблицу:***

Характеристика базовых стилей управления

Наименование стиля	Признаки стиля	Основные достоинства	Основные недостатки
Авторитарный			
Демократический			
Либеральный			

### **Задание 3.**

Предположим, что у одного из Ваших ведущих региональных дилеров возникли семейные проблемы, и показатели продаж резко сократились. Как скоро этот, некогда лучший продавец фирмы восстановит форму неясно, а пока он работает плохо.

***Что предпримете Вы, имея возможность уволить его и заменить другим работником? Обоснуйте свое решение.***

### **Задание 4.**

Ключевая функция менеджера проекта – достижение и поддержание баланса между различными, часто не совпадающими или диаметрально противоположными, интересами участников:



*Проанализируйте сильные и слабые качества участников проекта и назовите 2–3 стратегии, которые они могут использовать для достижения своих целей.*

*Почему, как Вы думаете, одни участники могут оказывать большее влияние на содержание и ход реализации проекта, чем остальные? Укажите основные причины субъективного и объективного характера.*

*Какие стратегии, тактические способы и конкретные приемы может использовать, на Ваш взгляд, менеджер для нейтрализации «вызовов», источниками которых являются заказчик, инвестор, исполнители, поставщики? (Поясните на примере двух любых категорий участников проекта).*

*Аргументируйте три-четыре «индикатора», свидетельствующие о том, что менеджер и команда проекта эффективно «управляют» другими участниками.*

#### **Задание 5.**

Все риски контракта с фиксированной ценой несет подрядчик. Заказчик зафиксировал состав работ и цену, передав все риски подрядчику. По этой причине на практике для уменьшения своих рисков подрядчик старается завязать цену контракта, поступая так не от жадности, а из соображений здравого смысла. Таким образом, в «идеальную» формулу расчета фиксированной цены (себестоимость + плановая прибыль) добавляется еще одно слагаемое – рискованный резерв:

$$\text{ФЦ} = \text{СС} + \text{ПП} + \text{РР}.$$

Подрядчик не может напрямую сказать заказчику об этом, поэтому он тщательно маскирует этот резерв, несколько завышая себестоимость и плановую прибыль. Иногда это срабатывает, а иногда – нет.

*Каким образом заказчик может установить, что цена контракта завышена? Каковы сценарии развития данной ситуации? Рассмотрите 2–3 варианта.*

#### **7.4. Перечень вопросов к экзамену и зачету**

##### **Перечень вопросов для подготовки к зачёту**

1. Генезис управленческой мысли: Древний Египет, Шумер, Аккад, Вавилон.
2. Генезис управленческой мысли: Древняя Индия и Древний Китай.

3. Понятие «управленческая революция». Первая и вторая управленческие революции: сущность и специфика.
4. Организационно-управленческая культура в Древней Греции и Древнем Риме. Сущность и специфика третьей управленческой революции.
5. Роль христианства в формировании и развитии управленческой культуры средневековья. Основные идеалы западноевропейской цивилизации.
6. Библия – Священная книга христиан и историко-культурный памятник человечества.
7. Исторические условия формирования арабо-мусульманской цивилизации. Особенности арабо-мусульманской управленческой культуры.
8. Коран – Священная книга мусульман и историко-культурный памятник человечества.
9. Религия и атеизм в современном мире. Менеджер как «посредник», объединяющий представителей разных конфессий.
10. Формирование и развитие идеологии капитализма в Западной Европе (1640 – 1870).
11. Сущность и историческое значение четвертой управленческой революции.
12. Формирование и развитие идеологии капитализма в Америке. Война за независимость (1775 – 1783) и образование США: уроки истории.
13. Генезис менеджмента: альтернативные концепции и школы (научное управление, административное управление, человеческие отношения и ресурсы, поведенческий подход).
14. Сущность пятой управленческой революции. Специфика и основные этапы развития менеджмента в XX веке.
15. Концепция идеальной бюрократии М. Вебера и ее историческое значение.
16. Системный подход в управлении: общая характеристика.
16. Ситуационный подход в управлении: общая характеристика.
15. Понятия «стимул» и «мотив». Особенности процессов стимулирования и мотивации трудовой активности человека.
16. Содержательные теории мотивации: общая характеристика и практическое значение.
17. Процессуальные теории мотивации: общая характеристика и практическое значение.
18. Понятия «лидер», «лидерство», «лидерский потенциал». Диалектика процессов руководства и лидерства на внутрифирменном уровне.
19. Основные концепции лидерства, их роль и значение в современном менеджменте.
20. Менеджмент как социокультурное и кросскультурное явление. Концепция организационной культуры Г. Хофстеде.
21. Менеджмент как социокультурное и кросскультурное явление. Концепция организационной культуры Ф. Тромпенаарса.
22. Национальные модели и системы управления. Специфика американского менеджмента.
23. Национальные модели и системы управления. Специфика европейского менеджмента.
24. Национальные модели и системы управления. Специфика японского менеджмента.
25. Формирование организационно-управленческой мысли в России. Идеалы государства и управления в допетровской Руси.
26. Формирование идеологии капитализма в России. Развитие отечественной философско-социологической и политико-правовой мысли в XVIII – XIX веках.
27. Парадигмы социально-экономического развития России в XX веке: капитализм - социализм – «новый капитализм». Философские дискуссии и идеологическая борьба 1920-х гг.
28. Становление организационно-управленческой мысли в Советской России. «Тектология» А.А. Богданова.
29. Социалистические и коммунистические идеалы советского периода. Теория и практика государственного управления в СССР.
30. Крах СССР и мировой системы социализма: основные причины, последствия и уроки для управленцев.
31. Статья А.И Солженицына «Как нам обустроить Россию, ее роль историческая роль и влияние на формирование нового самосознания российской нации.
32. Глобальные проблемы современности. «Римский клуб»: историческая роль и значение.



33. Шестая управленческая революция: миф или реальность? Предпосылки усиления роли и влияния менеджеров в современном обществе.
34. Коррупция как глобальная проблема. Конвенция ООН против коррупции.
35. Понятие «средний класс». Проблемы и перспективы роста численности среднего класса в России: организационно-управленческий аспект.
36. Концепции социальной ответственности бизнеса и социально-этичного маркетинга: сущность, содержание и перспективы реализации в современном обществе.
37. Государственные диктатуры и диктаторы XXI века: уроки истории.
38. Современная Россия: роль в мировом сообществе, тенденции и перспективы развития.
39. Основные модели финансово-трудовых отношений и теневой рынок.
40. «Стратегия – 2020»: общая характеристика и перспективы реализации документа.

#### **Перечень вопросов для подготовки к экзамену**

1. Материальные, духовные и социальные основы управленческой деятельности.
2. Первая управленческая революция: генезис, содержание, историческая роль.
3. Вторая управленческая революция: генезис, содержание, историческая роль.
4. Третья управленческая революция: генезис, содержание, историческая роль.
5. Четвёртая управленческая революция: генезис, содержание, историческая роль.
6. Пятая управленческая революция: генезис, содержание, историческая роль.
7. Шестая управленческая революция: генезис, содержание, историческая роль.
8. Организационно-управленческая концепция Ф.У. Тейлора.
9. Организационно-управленческая концепция А. Файоля.
10. Организационно-управленческая концепция М. Вебера.
11. Организационно-управленческая концепция Л. Гьюлика и Л. Урвика.
12. Организационно-управленческая концепция Э. Мэйо.
13. Организационно-управленческая концепция Д. МакГрегора.
14. Организационно-управленческая концепция К. Левина.
15. Организационно-управленческая концепция Т. Бойделла.
16. Школа поведенческих наук в управлении: теория и практика.
17. Системный подход в управлении: теория и практика.
18. Ситуативный (ситуационный) подход в управлении: теория и практика.
19. Становление и развитие организационно-управленческой мысли в России.
20. Менеджмент в системе современного научного знания.
21. Методологические основы современного менеджмента: общая характеристика.
22. Система законов организации: общая характеристика.
23. основополагающие законы организации: общая характеристика.
24. Законы второго уровня: общая характеристика.
25. Законы социальной организации: общая характеристика.
26. Принципы организации: общая характеристика.
27. Формирование организационной структуры управления: основные подходы.
28. Формирование организационной структуры управления: основные факторы.
29. Линейная структура управления: сущность, достоинства и недостатки.
30. Функциональная структура управления: сущность, достоинства и недостатки.
31. Дивизиональная структура управления: сущность, достоинства и недостатки.
32. Матричная структура управления: сущность, достоинства и недостатки.
33. Сетевая структура управления: сущность, достоинства и недостатки.
34. Глобальная структура управления: сущность, достоинства и недостатки.
35. Командный подход в управлении. Многофункциональные команды.
36. Стратегическое и тактическое планирование. «Дерево» и «луковица» целей.
37. Разработка стратегии на корпоративном уровне. Матрица БКГ (BCG).
38. PEST-анализ: сущность, специфика и прикладное значение.
39. SWOT-анализ: сущность, специфика и прикладное значение.

40. Разработка управленческого решения: основные этапы и процедуры.
41. Принятие управленческого решения: основные этапы и процедуры.
42. Стимулирование и мотивация как функции управления: общая характеристика.
43. Теория мотивации А. Маслоу: сущность и практическое значение.
44. Теория мотивации К. Альдерфера: сущность и практическое значение.
45. Теория мотивации Д. МакКлелланда: сущность и практическое значение.
46. Теория мотивации Ф. Герцберга: сущность и практическое значение.
47. Теория ожидания: сущность и практическое значение.
48. Теория постановки целей: сущность и практическое значение.
49. Теория справедливости (равенства): сущность и практическое значение.
50. Теория подкрепления мотива: сущность и практическое значение.
51. Контроль как функция менеджмента: сущность, виды, процедуры.
52. Диалектика формальных и неформальных отношений в организации.
53. Легитимная власть: сущность и особенности реализации.
54. Поощрительная власть: сущность и особенности реализации.
55. Принудительная власть: сущность и особенности реализации.
56. Репрезентативная власть: сущность и особенности реализации.
57. Ресурсная власть: сущность и особенности реализации.
58. Информационная власть: сущность и особенности реализации.
59. Экспертная власть: сущность и особенности реализации.
60. Референтная (харизматическая) власть: сущность и особенности реализации.
61. Рациональная власть: сущность и особенности реализации.
62. Власть связей: сущность и особенности реализации.
63. Понятие «малая группа». Классификация малых групп.
64. Социально-психологические характеристики малой группы.
65. Основные этапы и проблемы развития малой группы.
66. Лидерство как управленческий феномен: основные подходы и проблемы.
67. Интерактивно-ситуативная концепция лидерства.
68. Теории лидерских черт: критический анализ.
69. Поведенческие теории лидерства: критический анализ.
70. Ситуационные теории лидерства: критический анализ.
71. Концепции харизматического лидерства: сущность и практическое значение.
72. Концепции трансактного и трансформационного лидерства: сущность, значение.
73. Модель «Эффективный менеджер» (Д. Конджер – Р. Канунго) и специфика её реализации на внутрифирменном уровне.
74. Основные стили управления и индивидуальный стиль менеджера.
75. Финансово-экономические методы управления: проблемы эффективности.
76. Административно-правовые методы управления: проблемы эффективности.
77. Социально-психологические методы управления: проблемы эффективности.
78. Имидж делового человека: сущность, основные элементы, значение.
79. Деловая репутация фирмы: сущность, основные элементы, значение.
80. Коммуникации в менеджменте: элементы структуры и факторы, влияющие на коммуникативный процесс.
81. Коммуникации в менеджменте: основные типы, виды и способы оптимизации.
82. Вербальные коммуникации: сущность, виды, специфика.
83. Невербальные коммуникации: сущность, виды, специфика.
84. Письменные коммуникации: сущность, виды, специфика.
85. Этика бизнеса и управления: теория и практика.
86. Деловой этикет: сущность, основные правила и приёмы.
87. Организационные конфликты: сущность и структурные элементы.
88. Организационные конфликты: основные причины и особенности протекания.
89. Основные способы и процедуры разрешения конфликтных ситуаций.

90. Деятельность менеджера по предупреждению и конфликтов в организации.
91. Эффективность управления: сущность, основные критерии и показатели.
92. «Сбалансированная» система показателей эффективности (Р. Каплан – Д. Нортон)
93. Анализ национальных и региональных особенностей управления: ГСФ-подход.
94. Модель организационной культуры Г. Хофстеде: теория и практика.
95. Модель организационной культуры Ф. Тромпенаарса: теория и практика.
96. Многообразие моделей современного менеджмента: американский опыт.
97. Многообразие моделей современного менеджмента: японский опыт.
98. Многообразие моделей современного менеджмента: европейский опыт.
99. Многообразие моделей современного менеджмента: российский опыт.
100. Многообразие моделей современного менеджмента: опыт СНГ

### **7.5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Для обучающихся по очной форме обучения уровень сформированности компетенции (компетенций), реализуемых данной дисциплиной, оценивается с применением балльно - рейтинговой системы в ходе текущей и промежуточной аттестации студентов согласно Положению о балльно-рейтинговой системе Автономной некоммерческой организации высшего образования «Институт международных экономических связей».

Для обучающихся по очно-заочной и заочной формам обучения уровень сформированности компетенции (компетенций), реализуемых данной дисциплиной оценивается с использованием традиционной шкалы: «неудовлетворительно», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично» (при проведении экзамена) или «зачтено» / «незачтено» (при проведении зачета), согласно Положению о текущем контроле и промежуточной аттестации обучающихся в АНО ВО «Институт международных экономических связей».

#### **Процедура и критерии оценки с применением балльно-рейтинговой системы**

Максимальная оценка текущей работы студентов – 50 баллов, в т.ч:

- посещение аудиторных занятий (контактная работа – лекции, практические работы/семинары) – максимум 20 баллов;
- работа на семинарах и практических занятиях (выступление с докладом, подготовка презентаций, устные ответы, решений задач, работа студентов малых группах, выполнение заданий и т.п.) – максимум 20 баллов;
- письменная контрольная работа, реферат и другие виды письменных работ – максимум 10 баллов (если предусмотрено выполнение двух работ – максимум по 5 баллов за каждую).

**Промежуточная аттестация** в соответствии с учебным планом по направлению 38.03.01 Экономика (профиль «Мировая экономика») по дисциплине «Менеджмент» проводится в форме зачета и экзамена.

Максимальная оценка знаний, умений и навыков студента, выявленных в ходе зачета/экзамена – 50 баллов. Сумма баллов на зачете / экзамене складывается из оценки правильности выполнения тестовых заданий или устного ответа и решения ситуационных задач.

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности знаний – **20 баллов**. Это могут быть тесты или при устном экзамене ответы на вопросы билета (за каждый вопрос не более 10 баллов).

#### **Шкала оценки тестовых заданий**

- Тесты закрытого типа (множественного выбора, альтернативного выбора, исключения лишнего, восстановления последовательности)  
Правильно выбран вариант ответа – 1 балл
- Тесты дополнения  
Вписан верный ответ – 2 балла

**Шкала оценивания устного ответа (в баллах) на вопрос на зачете или экзамене**

Раскрытие темы, использование основных понятий (максимум 3 балла)	Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения	3
	Аргументация на теоретическом уровне неполная, но с опорой на соответствующие понятия	2
	Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен	1
	Терминологический аппарат непосредственно не связан с раскрываемой темой	0
Изложение фактов и примеров по теме (максимум 3 балла)	Приводятся факты и примеры в полном объеме	3
	Приводятся примеры в полном объеме, но может быть допущена фактическая ошибка, не приведшая к существенному искажению смысла	2
	Приводятся примеры в усеченном объеме, допущено несколько фактических ошибок, не приведших к существенному искажению смысла	1
	Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы	0
Композиционная целостность, логическая последовательность (максимум 3 балла)	Ответ характеризуется композиционной цельностью, соблюдена логическая последовательность, поддерживается равномерный темп на протяжении всего ответа	3
	Ответ характеризуется композиционной цельностью, есть нарушения последовательности, поддерживается равномерный темп на протяжении всего ответа	2
	Есть нарушения композиционной целостности и последовательности, большое количество неоправданных пауз	1
	Не прослеживается логика, мысль не развивается	0
Речевых и лексико-грамматических ошибок нет (1 балл)		1

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности умений и навыков – **30 баллов**.

1 вариант

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности умений – **10 баллов**.

Шкала оценивания стандартных ситуационных задач

Понимание представленной информации	0	1	2	3
Изложение фактов	0	1	2	3
Предложение способа решения проблемы	0	1	2	3
Аккуратность оформления				1
<b>ИТОГО:</b>				<b>10</b>

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности владений – **20 баллов**.

Шкала оценивания нестандартных ситуационных задач, требующих аргументации собственной точки зрения

Понимание представленной информации	0	1	2	3
Изложение фактов	0	1	2	3
Предложение способа решения проблемы	0	1	2	3
Обоснование способа решения проблемы	0	1	2	3
Предложение альтернативного варианта	0	1	2	3
Полнота, последовательность, логика изложения	0	1	2	3
Аккуратность и правильность оформления				2
<b>ИТОГО:</b>				<b>20</b>

### 2 вариант

Для проверки умений можно использовать тесты оценки логики суждения - максимум за тесты **15 баллов** (5 тестовых заданий по 3 балла за каждый при условии правильного выполнения).

Определена верность суждений и логическая связь между ними – 3 балла;

Определена верность суждений, но не установлена связь между ними – 2 балла;

**ИЛИ**

Определена верность только одного суждения и установлена связь – 2 балла;

Определена верность только одного суждений – 1 балл.

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности владений – **15 баллов**.

### Шкала оценивания нестандартных ситуационных задач

Понимание представленной информации	0	1	2
Изложение фактов	0	1	2
Предложение способа решения проблемы	0	1	2
Обоснование способа решения проблемы	0	1	2
Предложение альтернативного варианта	0	1	2
Полнота, последовательность	0	1	2
Логика изложения	0	1	2
Аккуратность и правильность оформления			1
<b>ИТОГО:</b>			<b>15</b>

При выставлении зачета или экзаменационной оценки суммируются баллы, полученные в ходе текущей работы и баллы, полученные непосредственно в ходе зачета / экзамена.

Возможно получение поощрительных баллов, согласно п.2.4 Положения о балльно-рейтинговой системе.

Перевод итоговой суммы баллов по дисциплине из 100-балльной в эквивалент традиционной пятибалльной системе осуществляется в соответствии со следующей шкалой (п. 3.3 Положения о балльно-рейтинговой системе):

#### Зачет

Баллы по 100-балльной-шкале	Традиционная система оценки
50-100 баллов	Зачтено
49 баллов и ниже	Не зачтено

#### Экзамен

Баллы по 100-балльной-шкале	Пятибалльная система оценки
85-100 баллов	Отлично
70-84 баллов	Хорошо
50-69 баллов	Удовлетворительно
49 баллов и ниже	Неудовлетворительно

### Описание шкалы оценивания

Оценка «неудовлетворительно» (не зачтено) 49 баллов и ниже компетенция (компетенции) не сформирована	Оценка «удовлетворительно» (зачтено) 50-69 баллов Базовый уровень освоения компетенции (компетенций)	Оценка «хорошо» (зачтено) 70-84 баллов Повышенный уровень освоения компетенции (компетенций)	Оценка «отлично» (зачтено) 85-100 баллов Высокий уровень освоения компетенции (компетенций)
Компетенция (ее часть) не развита. Обучающийся не обладает необходимыми знаниями, не смог продемонстрировать умения и навыки	Компетенция (ее часть) недостаточно развита. Обучающийся частично знает основные теоретические положения, допускает ошибки при определении понятий, способен решать стандартные задачи, допуская небольшие погрешности	Обучающийся владеет знаниями и умениями, проявляет соответствующие навыки при решении стандартных и нестандартных задач, но имеют место некоторые неточности в демонстрации освоения материала	Обучающийся обладает всесторонними и глубокими знаниями, уверенно демонстрирует умения, сложные навыки, уверенно ориентируется в практических ситуациях.

#### Процедура и критерии оценки с применением традиционной шкалы оценивания

Для студентов очно-заочной и заочной форм обучения уровень сформированности компетенций оценивается с использованием тестирования - системы стандартизированных простых и комплексных заданий, позволяющей определить уровень знаний, умений и владений обучающегося.

Критерии оценивания заданий:

оценка «удовлетворительно» / «зачтено» - за 51-69% правильно выполненных заданий,

оценка «хорошо» / «зачтено» - за 70-85% правильно выполненных заданий,

оценка «отлично» / «зачтено» - за правильное выполнение более 85% заданий.

В случае проведения промежуточной аттестации в устно - письменной форме используется следующая шкала оценивания:

Оценка «отлично» / «зачтено». Ответы на поставленные вопросы излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Полно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Делаются обоснованные выводы. Практическая задача решена верно. Студент уверенно отвечает на дополнительные вопросы. При проведении тестирования количество правильных ответов больше или равно 85 %.

Оценка «хорошо» / «зачтено». Ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно. Материал излагается достаточно уверенно. Раскрыты причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер. Практическая задача решена верно, либо допущена несущественная ошибка. Студент может допустить неточность при ответе на дополнительные вопросы. При проведении тестирования количество правильных ответов больше или равно 70 %.

Оценка «удовлетворительно» / «зачтено». Допускаются нарушения в последовательности изложения. Неполно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируются поверхностные знания вопроса. В решении прак-

тических задач допущена ошибка, исправляемая с помощью преподавателя. Имеются затруднения с выводами. Студент частично отвечает на дополнительные вопросы. При проведении тестирования количество правильных ответов более 51 %.

Оценка «*неудовлетворительно*» / «*не зачтено*». Материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний по дисциплине. Не раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Не продемонстрировано умение анализировать материал. Практическая задача не решена или решена не верно. Выводы не правильны или не сделаны. Ответы на дополнительные вопросы отсутствуют. При проведении тестирования количество правильных ответов менее 50 %. При формировании окончательного результата промежуточной аттестации с применением традиционной шкалы оценивания учитываются результаты текущего контроля работы студента и оценка может быть повышена на один балл.

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

### **8.1. Основная литература**

1. 1. Менеджмент : учебник для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 448 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03372-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511207>

2. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 589 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09158-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531503>

Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 589 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09158-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531503>

### **8.2. Дополнительная литература**

1. 1. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 246 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00609-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511643>

2. Менеджмент: учебник для вузов / А. Л. Гапоненко [и др.]; под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 398 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03650-3. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450034>

3. Менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата / Н. И. Астахова [и др.]; ответственный редактор Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 422 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-9916-3773-2. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/449381>

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля) и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

1. <http://biblioclub.ru> - ЭБС «Университетская библиотека онлайн»

2. <https://www.econ.msu.ru/elibrary/is/bef/> - книги открытого доступа экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова
3. [https://elibrary.ru/org\\_titles.asp?orgsid=14364](https://elibrary.ru/org_titles.asp?orgsid=14364) - научная электронная библиотека (НЭБ) «eLIBRARY.RU»
4. <https://www.consultant.ru/online/> - Информационная справочная система «КонсультантПлюс»
5. База данных «Библиотека управления» Корпоративный менеджмент - <https://www.cfin.ru/>
6. Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» - <http://ecsocman.hse.ru>

**Лицензионное программное обеспечение:**

- Windows (зарубежное, возмездное);
- MS Office (зарубежное, возмездное);
- Adobe Acrobat Reader (зарубежное, свободно распространяемое);
- КонсультантПлюс: «КонсультантПлюс: Студент» (российское, свободно распространяемое);
- 7-zip – архиватор (зарубежное, свободно распространяемое);
- Comodo Internet Security (зарубежное, свободно распространяемое).

**10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

*Подготовка к лекциям*

Для успешного изучения курса студент должен быть готов к лекции. Для того чтобы подготовиться к активной работе во время лекции, следует заранее ознакомиться с соответствующим разделом программы, с рекомендованной литературой, просмотреть записи предыдущей лекции. Некоторые студенты считают, что, имея хорошие учебные пособия, лекцию можно не записывать. Однако, преподаватель, как правило, не излагает учебное пособие, а освещает наиболее важные проблемы. И еще один аргумент в пользу ведения записи лекции на занятии – студент, который только слушает, быстрее устает и часто отвлекается.

Лекцию не следует записывать дословно. «Погоня» за словами преподавателя отвлекает студента от его мысли, а это приводит к тому, что в конспекте появляются обрывки фраз. Даже если студент записал все, что говорит преподаватель, это отвлекает его от анализа и осмысления материала.

В ходе лекции необходимо обращать внимание на интонацию преподавателя. Если по какой-либо причине что-то не удалось записать, то надо сделать на полях конспекта пометку и постараться завершить работу над лекцией после ее окончания.

Для записей лекций нужно завести общую тетрадь. На каждой странице следует оставлять поля для заметок, вопросов, собственных мыслей, возникающих в ходе лекции и при последующей работе с записями.

*Подготовка к практическим занятиям*

Необходимым продолжением лекции является практическое занятие, подготовку к которому следует начинать с изучения плана практического занятия, затем разобраться в списке рекомендованной литературы, и только потом внимательно прочитать конспект лекций, учебник и учебное пособие.

На семинарах, практических занятиях и в процессе подготовки к ним студенты закрепляют полученные ранее теоретические знания, овладевают основными методами и приемами анализа различных процессов и явлений, приобретают навыки практического применения теоретических знаний, опыт рациональной организации учебной работы, готовятся к выполнению контрольной работы. Важной задачей является развитие навыков самостоятельного изложения студентами своих мыслей по основным научным проблемам как в устном, так и письменном виде.



На каждом практическом занятии проводится опрос студентов на предмет знания или фактически изученного материала (по лекциям и по дополнительной литературе).

Также каждое практическое занятие включает в себя решение практических задач (кейсов), тестирование и обсуждение текущих событий, касающихся непосредственно изучаемой дисциплины. На базе прочитанных материалов периодических изданий осуществляется моделирование практических ситуаций и их совместная проработка. Также студенты обязаны сделать доклад на предложенную тему.

Преподаватель и студенты оценивают сообщения на практических занятиях по форме и по содержанию.

Методические указания по выполнению заданий, включённых в Практикум, являются универсальными:

- все задания практикума (без исключения) обязательны для выполнения в процессе подготовки студента к семинару по соответствующей теме;
- ответы на задания должны быть подготовлены в устной или письменной форме (по указанию преподавателя);
- часть заданий (как правило, выполняемых устно) коллективно обсуждаются на групповых занятиях;
- ответы на задания, выполняемые письменно, должны иметь объём 1-2 страницы формата А4, соответствовать правилам оформления научных работ (шрифт Times New Roman, кегль 14 для основного текста, 10 для сносок, интервал полуторный); на каждое задание нужно дать конкретный, аргументированный ответ со ссылками на основную и дополнительную литературу, периодические издания и Интернет-ресурсы либо изложить, если это предусмотрено, собственную точку зрения, а также сделать краткие выводы.

#### *Работа с литературой*

На студенческой скамье надо научиться самостоятельно работать с книгой, и делать это так, чтобы культура чтения стала признаком профессиональной квалификации.

Работа с учебником или учебным пособием требует определенных навыков. Существует несколько форм ведения записей: план (простой и развернутый), выписки, тезисы, аннотации, резюме, конспект.

План – самая краткая форма записей. Он является основной частью большинства других форм ведения записей. План может быть простым (кратким) и развернутым. Им можно воспользоваться, чтобы сориентироваться в содержании произведения, найти быстрее в книге нужное место. Развернутым планом удобно пользоваться при подготовке текста собственного сообщения.

Выписки - это либо цитаты какого-либо отрывка изучаемого произведения, содержащего существенные мысли автора, факты, статистические материалы и т.п., либо краткое, близкое к дословному, изложение таких мест. Их можно дословно воспроизвести в тетради, на отдельных листках или карточках. Они необходимы при подготовке доклада, реферата, устного сообщения. Выписки являются основной составной частью тезисов и конспектов.

Тезисы – это сжатое изложение основных мыслей прочитанного произведения и подготавливаемого сообщения. Они носят утвердительный характер (по-гречески «тезо» означает «утверждаю»).

Аннотация – краткое обобщение содержания произведения, дающее лишь общее представление о книге, брошюре, статье. Аннотация может содержать не только оценку, но и отдельные фрагменты авторского текста.

Резюме – краткая оценка прочитанного произведения, которая характеризует его выводы, главные итоги, а не содержание произведения как аннотация.

Конспект (от лат. conspectus – «обзор», «изложение») – это наиболее совершенная, наиболее развернутая форма записей, включающая в себя план, выписки и тезисы. Конспект кратко передает все содержание произведения и содержит фактический материал.

Умение конспектировать – это основа успешного усвоения учебного материала. Конспект составляется в соответствии с планом. В конспекте следует выделять наиболее значимые места. Он может содержать диаграммы, схемы, хронологические и другие таблицы, которые позволяют лучше усвоить материал.

#### *Самостоятельная работа*

Основным условием успеха самостоятельной работы является её систематичность и планомерное распределение в течение всего периода изучения дисциплины.

Характер самостоятельной работы студентов может быть репродуктивным (самостоятельное прочтение, конспектирование учебной литературы и др.), познавательно-поисковым (подготовка презентаций и выступление) и творческим (подготовка эссе, выполнение специальных творческих заданий и др.).

Планирование времени на самостоятельную работу, необходимого на изучение настоящей дисциплины, лучше всего осуществлять на весь семестр, предусматривая при этом регулярное повторение пройденного материала. Материал, законспектированный на лекциях, необходимо регулярно дополнять сведениями из литературных источников, представленных в списке рекомендуемой литературы. По каждой из тем для самостоятельного изучения, приведенных в программе дисциплины, следует сначала прочитать рекомендованную литературу и при необходимости составить краткий конспект основных положений, терминов, сведений, требующих запоминания и являющихся основополагающими в этой теме и нужных для освоения последующих разделов.

#### *Работа с Интернет-источниками*

Работа с Интернет-ресурсами позволяет активизировать самостоятельную деятельность студентов. Задания, которые даются в Институте, могут быть построены таким образом, что возникает необходимость обратиться к тем или иным сайтам, чтобы найти дополнительный материал, провести поиск или сравнение. К тому же, современные Интернет-ресурсы привлекательны не только наличием разнообразного текстового материала, но и мультимедийного, что повышает эмоциональную составляющую и заинтересованность студента в образовательном процессе и самостоятельном поиске информации.

Размещенную в сети Интернет информацию можно разделить на три основные группы:

- справочная (электронные библиотеки и энциклопедии);
- научная (тексты книг, материалы газет и журналов);
- учебная (методические разработки, рефераты).

Наиболее значимыми являются электронные библиотеки. Электронные библиотеки обеспечивают доступ к полным текстам учебников, учебных, учебно-методических пособий, справочников, энциклопедий и пр.

Институт международных экономических связей (ИМЭС) подключен к Электронно-библиотечной системе «Университетская библиотека онлайн» (<http://www.biblioclub.ru/>). Базы данных ресурса содержат необходимую литературу для дисциплины Менеджмент из раздела 8.

Для входа в систему с домашних ПК необходимо авторизоваться (ввести логин и пароль), который присвоен каждому студенту индивидуально и выслан на личную электронную почту с объяснением пользования данным ресурсом<sup>4</sup>.

Также на официальном сайте ИМЭС студенты могут воспользоваться электронным каталогом библиотеки ИМЭС.

Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU - это крупнейший российский информационный портал в области науки, технологии, медицины и образования, содержащий рефераты и полные тексты более 18 млн научных статей и публикаций. На платфор-

---

<sup>4</sup> Логин и пароль можно получить также в деканате факультета мировой экономики и международной торговли.

ме eLIBRARY.RU доступны электронные версии более 3200 российских научно-технических журналов, в том числе более 2000 журналов в открытом доступе.

Для пользования данным ресурсом студенты регистрируются на данном портале, указав полное название Института в поле "организации". Доступ осуществляется с компьютеров ИМЭС.

#### **11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине используются учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Перечень материально-технического обеспечения учебных аудиторий:

- Специализированная мебель для преподавателя и обучающихся;
- Ноутбук с выходом в сеть «Интернет», доступом в электронную информационно-образовательную среду Института;
- Демонстрационное оборудование - мультимедийный проектор, экран;
- Учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации по дисциплине;
- Доска учебная.

Для самостоятельной работы студентов используются помещения, оснащённые компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.